

U. PORTO



A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO ACESSO A FINANCIAMENTO NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Daniela Maria Rodrigues de Oliveira

Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientadora: Dr^a Raquel Meneses

2015



NOTA BIOGRÁFICA

*“Aprendi que não preciso ser perfeita o tempo todo
para que minha família me ame.” - Jackson Brown*

Eu, Daniela Oliveira, nasci em 1976 no distrito do Porto, sou casada e tenho dois filhos, chamados Tomás e Afonso, que são a minha alegria de viver.

Licenciei-me em Gestão de Marketing pelo IPAM – Instituto Português de Administração em Marketing, em 2000 e terminei com 13 valores. Paralelamente, iniciei o meu percurso profissional como técnica comercial na Escola Alternância de Ensino e Formação Profissional.

Entre 2001 e 2003 ingressei num novo desafio como Gestora de Produto e Conteúdos Digitais na Prodígio – Produções Digitais Online, uma organização premiada pela Sonae.Com. Em 2003, assumi-me ainda como Assessora Comercial e Didática no Wall Street Institute.

Voltando à área da Gestão de Produto – nas vertentes B2B e B2C – integrei a equipa da Sogrape Distribuição, entre 2003 e 2005. Terminando o contrato em 2005, entrei na Teresa Jorge & Filhos como técnica comercial e de marketing, mas também, como responsável de pós-venda.

Em 2011, altero o caminho profissional por condicionantes económicas da própria organização, tendo estado como consultora na Ciclocidade num curto espaço temporal.

Recentemente, em 2013, ingressei no Mestrado em Gestão de Serviços ministrado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

AGRADECIMENTOS

Como a elaboração de uma investigação não é uma tarefa fácil para alguém casada, com filhos e trabalhadora-estudante, devo agradecer fundamentalmente à minha Orientadora, a Dr^a Raquel Meneses por ter compreendido que o meu foco principal era encontrar um desafio profissional na área da Gestão, mas também, por ir ao encontro da minha falta de tempo, dando diretrizes eficazes para uma ótima gestão de todos os recursos, conseguindo assim concluir esta etapa com sucesso.

Com todas as condicionantes pessoais, não pensei encontrar um grupo de colegas como o Hélder Gonçalves, Inês Baptista, Sara Guimarães e Raquel Marques - que me desse tanto apoio e atenção, mostrando-se disponíveis para me ajudar em qualquer dúvida que surgia. Agradeço especialmente a um componente desse grupo, a Inês Baptista por insistir extremamente nas minhas capacidades de gestão pessoal e profissional, mostrando-me que seria capaz de entregar este trabalho com todas as controvérsias existentes.

Ainda no contexto académico, devo dar um especial obrigado à Dr^a Patrícia do Instituto de Empreendedorismo Social (IES) por me ter facultado todos os dados quantitativos que serviram de base à minha investigação e por acreditar que este tema poderia contribuir para melhorar efetivamente a rota de todos os empreendedores nacionais.

Acima de todos os pilares, está a minha família que esteve sempre do meu lado mesmo eu não estando presente em muitos momentos importantes e não tendo dado a atenção devida ao crescimento destas relações. Especifico os meus filhos, Tomás e Afonso que precisam de todo o meu cuidado e amor, o meu marido Daniel por ter compreendido todas as minhas ausências e impertinências e ainda, aos meus pais Manuel e Margarida por terem estado presentes em todo este processo e assegurado a minha falta na educação e apoio dos meus filhos. Mesmo não vendo especialmente o fim desta etapa, a minha avó estaria confiante e orgulhosa de me ver concluir esta investigação, por isso um Obrigado com bastantes saudades.

RESUMO

Com esta investigação procurou-se analisar a importância da gestão no acesso a financiamento, no empreendedorismo social, sendo necessário por parte das organizações adotar medidas de gestão estratégicas consistentes. Para esta análise foram consideradas dezasseis dimensões subdivididas analiticamente pelas quatro componentes representativas do Diagrama de Veen: a oportunidade, o capital, as pessoas e o propósito de valor social. A oportunidade tenta satisfazer as necessidades sociais sendo para isso necessárias abordagens inovadoras; as pessoas focam uma boa rede de contactos que permita o acesso ao financiamento e a contratação de recursos humanos; o capital está associado à dificuldade de acesso a capital e ao facto destas organizações estarem dependentes de fontes de financiamento; e por último, o valor social interliga as outras componentes e demonstra a sua interdependência. Para o efeito, verificou-se a consistência deste modelo por via das equações estruturais. Considerando a potencial importância das ferramentas de gestão utilizadas pelos empreendedores sociais, também houve a análise qualitativa de uma questão aberta sobre essa temática. O estudo permitiu concluir que os empreendedores sociais com elevadas capacidades para gestão utilizam mais ferramentas administrativas e também organizam melhor os processos de candidatura, que, por sua vez influenciam positivamente o acesso ao financiamento.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social, Valor Social, Financiamento, Gestão, Oportunidade, Pessoas

ABSTRACT

This research sought to analyze the importance of managing access to funding, in cases of social entrepreneurship, requiring these organizations to take consistent strategic management measures. For this analysis were considered sixteen dimensions subdivided by four components of Veen Diagram: opportunity, capital, people and purpose of social value. The opportunity tries to satisfy social needs being made necessary innovative approaches; people focus a good network of contacts that allows access to finance and hiring of human resources; the capital is associated with lack of access to capital and the fact that these organizations are dependent on funding resources; and lastly, the social value connects the other components and demonstrates their interdependence. For this purpose, it's the consistency of the model by means of structural equations. Considering the potential importance of the management tools used by social entrepreneurs, there was also a qualitative analysis of an open question on this theme. The study concluded that social entrepreneurs with high capacities for management use more administrative tools and also organize better candidature procedures, which in turn positively influence access to finance.

Keywords: Social Entrepreneurship, Social Value, Finance, Management, Opportunity, People

INTRODUÇÃO	10
1. REVISÃO DA LITERATURA	13
1.1. EMPREENDEDOR SOCIAL	13
1.2. O EMPREENDEDORISMO SOCIAL	14
1.3. O DIAGRAMA DE VENN	16
1.4. O ACESSO AO FINANCIAMENTO	23
2. ESTUDO EMPÍRICO	25
2.1. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	25
2.2. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	27
2.3. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	28
2.3.1. <i>Inquérito por Questionário</i>	28
2.3.2. <i>Amostra e Recolha dos Dados</i>	29
2.3.3. <i>Análise dos Dados</i>	30
3. RESULTADOS	32
3.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA	32
3.2. ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA	33
3.3. ANÁLISE DESCRITIVA	39
3.3. ESTIMATIVAS	49

3.3.1.	<i>Modelo de Medida</i>	49
3.3.2.	<i>Estimativas do Modelo</i>	50
3.3.3.	<i>Modelo de Regressão Padronizado</i>	53
4.	CONCLUSÃO.....	56
4.1.	CONTRIBUTOS ACADÉMICOS	58
4.2.	LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO	59
5.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
6.	ANEXOS	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustração 1 Modelo PCDO de Austin <i>et al.</i> , (2006, p. 373)	18
Ilustração 2 Quadro Empreendedorismo Social de Austin <i>et al.</i> , (2006, p. 380)	22
Ilustração 3 Estrutura Conceptual das Variáveis	35
Ilustração 4 Ligações estatisticamente significativas entre variáveis	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribuição de empreendedores sociais por Região (NUTS II)	32
Gráfico 2 Distribuição de empreendedores sociais por setor de atividade	33
Gráfico 3 Ferramentas de Gestão utilizadas por Empreendedores Sociais	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Redução de Fatores	34
Tabela 2 Explicação de cada dimensão	35
Tabela 3 Análise Descritiva da Variável Latente "Empreendedor"	40
Tabela 4 Análise Descritiva da Variável Latente "Administração"	40
Tabela 5 Análise Descritiva da Variável Latente "Informação"	41
Tabela 6 Análise Descritiva da Variável Latente "Marketing"	41
Tabela 7 Análise Descritiva da Variável Latente "Resultados"	42

Tabela 8 Análise Descritiva da Variável Latente "Candidaturas"	43
Tabela 9 Análise Descritiva da Variável Latente "Preocupação com o Cliente"	43
Tabela 10 Análise Descritiva da Variável Latente "Recursos Humanos"	44
Tabela 11 Análise Descritiva da Variável Latente "Estratégia"	44
Tabela 12 Análise Descritiva da Variável Latente "Alinhamento Estratégico"	44
Tabela 13 Análise Descritiva da Variável Latente "Stakeholders"	45
Tabela 14 Análise Descritiva da Variável Latente "Projeto"	45
Tabela 15 Análise Descritiva da Variável Latente "Negócio"	45
Tabela 16 Análise Descritiva da Variável Latente "Sustentabilidade"	46
Tabela 17 Análise Descritiva da Variável Latente "Qualidade"	46
Tabela 18 Análise Descritiva da Variável Latente "Financiamento com Sucesso"	46
Tabela 19 Exemplos de observações de empreendedores sociais	48
Tabela 20 Análise de Fiabilidade da Escala	50
Tabela 21 Confirmação das Hipóteses.....	50
Tabela 22 Modelo de Regressão Padronizado	54
Tabela 24 Primeira Parte de Questões do Inquérito	73
Tabela 25 Segunda Parte de Questões do Inquérito	75

INTRODUÇÃO

Em França surgiu um novo conceito entre os séculos XVII e XVIII, o conceito de empreendedor. Inicialmente o economista Jean Baptiste Say (século XIX) e, posteriormente o austríaco Joseph Schumpeter (século XX) foram considerados responsáveis pelas alterações da economia, sendo o conceito proposto por Jean Baptiste *à posteriori* alargado por Peter Ferdinand Drucker (Costa, Barros, & Carvalho, 2011). Empreendedorismo é assim visto como impulsionador de uma parte considerável do crescimento do setor dos negócios, como também o fator primordial no desenvolvimento económico e social de um país (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006).

A vertente do empreendedorismo neste estudo é a social, que “continua a ser considerada uma área para estudo académico” (*ibidem*, p.370). Empreendedorismo social é um processo de procura e implementação de soluções que visam criar e maximizar valor social para o desenvolvimento da sociedade de uma forma sustentável (Social Business School, 2014). Pioneiro no campo do empreendedorismo social e nobel da paz 2006, Muhammad Yunus, iniciou a sua ação social no Bangladesh emprestando dinheiro, através da instituição de microcrédito Grameen, às mulheres e aos pobres sem nenhuma contrapartida, contrariamente às políticas exercidas pelos outros bancos. A sua pretensão foi deixar a mensagem que, tanto as mulheres como as pessoas pobres também sabem fazer o seu destino se tiverem dinheiro. Com um objetivo ambicioso, Yunus não pretendia tirar da pobreza milhares de pessoas no Bangladesh, mas sim milhões em todo o mundo (Sharma, 2008). Para além de Yunus, Nicholls (2006) refere que, quer empreendedores sociais, quer ações sociais, podem ser encontrados ao longo da história. São exemplos de notoriedade Michael Young, fundador da “*School for Social Entrepreneurs*”, Maria Montessori, primeira médica italiana que iniciou um trabalho notório com crianças em 1960, criando um método de educação diferenciador que via numa criança um desenvolvimento único (Chaves, 2011).

Estudos realizados por Bacq, Hartog & Hoogendoorn (2013) sugerem que eventual a falta de recurso a ferramentas de liderança por parte dos empreendedores sociais será um caminho a não seguir, na medida em que podem colocar em causa a sobrevivência das organizações (Bacq, Hartog, & Hoogendoorn, 2013).

Assim sendo, no empreendedorismo social, para além de ações sociais e de criação de valor social para a sociedade, o empreendedor não deve descurar a componente de negócio. O adotar de medidas de gestão estratégica por parte das organizações sociais, por forma a garantirem a maximização da sua sustentabilidade e o aumento da sua eficácia a longo prazo, é tão importante como manter a missão social por parte da organização. É neste contexto que se enquadra a investigação base deste estudo.

A definição de empreendedorismo social é vasta e vaga, e pode ser encontrada em diferentes circunstâncias. Este estudo centra-se nos valores éticos, morais, sociais e filantrópicos e, no contexto de *social business* dentro de organizações, que têm como missão dar resposta a necessidades sociais. Hoje em dia, o empreendedorismo social visa criar impacto e mudanças sociais e sustentá-las a longo prazo. Para atingir este objetivo, é necessário por parte das organizações adotar medidas de gestão estratégicas consistentes.

Numa altura de crise, em que se assiste a uma redução de apoios, nomeadamente financeiros, quer por parte dos indivíduos, quer por parte do governo e, sendo estes apoios considerados a base para o empreendedorismo social, este estudo visa compreender se as organizações tomam medidas de gestão que aumentem a possibilidade de acesso ao financiamento.

Esta dissertação inclui seis componentes distintas, sendo que se inicia pela introdução onde se mostra o teor da temática, mas também os seus objetivos e estrutura.

Numa segunda fase, apresenta-se a revisão da literatura com enfoque no empreendedorismo social, no Diagrama de Venn e no acesso a financiamento.

No terceiro capítulo, apresenta-se o objeto de estudo em que são definidas as questões de investigação e as suas hipóteses.

A quarta parte refere-se à metodologia de investigação, distinguindo-se a abordagem, a amostra e especificando os dados utilizados.

Na penúltima secção, encontra-se o tratamento e análise dos dados, apresentando-se os resultados graficamente.

Por fim, o sexto capítulo é dedicado às conclusões finais, bem como, implicações para a gestão, limitações e sugestões para investigações futuras.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Parece ser consensual que o empreendedorismo social tem vindo a crescer nas últimas décadas (Austin *et al.*, 2006; Yiu *et al.*, 2014 e Mair & Martí, 2006). É um fenómeno que se expande em contextos de crise económica, deparando-se com constantes estímulos sociais, económicos e políticos, nomeadamente aumento de desemprego, instabilidade política e incertezas (Yiu, Wan, Ng, Chen, & Su, 2014). É com esta esfera que se compreende que obter financiamento necessário para iniciar e crescer um negócio, é geralmente considerado um dos grandes problemas do empreendedor (Carter *et al.*, 2003).

1.1. EMPREENDEDOR SOCIAL

Um empreendedor efetua uma iniciativa social, num dado lugar, num determinado período do tempo e numa certa empresa. Estas competências são convertidas em mudanças e evoluções organizacionais, como produtos, processos, reorganizações, mercados e negócios (Baptista & Portela, 2008).

Podendo ter uma envolvimento de âmbito mais global em que os projetos levam a novas experimentações que, consequentemente permitem evoluções que podem ser consideradas processos de diferenciação. Assim, gera competitividade, seleção e imitação de todo o potencial criativo, tanto a nível regional como nacional (*ibidem*).

Importa ainda salientar que os empreendedores sociais devem tomar em consideração as várias ferramentas que têm ao seu dispor como mecanismos de *feedback*, competitividade, seleção, diversidade, experiências de insucesso (e/ou sucesso), mas fundamentalmente, processos de aprendizagem que garantem aumento de capacidades, adaptação a comportamentos e cadeias de fluxos e ligações. Num nível de microempreendedorismo, estes casos refletem-se apenas no ambiente cultural, na cultura organizacional, nos quadros institucionais e, consequentemente, nos seus incentivos que convertem ambições em ações (*ibidem*).

Outros autores acrescentam ainda que os empreendedores sociais são agentes de revolução que têm como missão as reformas de âmbito social, o ataque às causas dos problemas, a redução e satisfação das necessidades, as mudanças sistémicas, as melhorias sustentáveis e o estímulo à alteração global (Dees, 2001; Ferreira, 2005).

Mesmo concordando no âmbito social que motiva estes indivíduos, Peredo & McLean (2006) ampliam a sua missão para o desejo de beneficiarem a sociedade de forma a aumentar o seu «valor social» mas também o bem-estar das comunidades envolventes.

Ashoka (2004) em paralelo com algumas citações de Ferreira (2005), assume ainda que como funções podem-se salientar o reconhecimento do bloqueio da sociedade, criando soluções para a desbloquear, mas também, a identificação de áreas disfuncionais e resolverem as problemáticas através da adesão à mudança.

Martin & Osberg (2007) foram ainda mais além e ampliaram o leque de funções dos empreendedores sociais baseadas nas características pessoais como inspiração, criatividade, frontalidade, coragem e fortaleza. Podem-se destacar ainda a inovação para novas soluções, o rompimento total do existente, a ação direta ao invés da espera por outrem, a capacidade de influência noutros agentes, a aptidão para a assimilação do risco e a facilidade em contornar barreiras e descobrir novos desafios (*ibidem*).

1.2. O EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Parece ser consensual que o empreendedorismo social tem vindo a crescer nas últimas décadas (Austin *et al.*, 2006; Yiu *et al.*, 2014 e Mair & Martí, 2006). É um fenómeno que se expande em contextos de crise económica, deparando-se com constantes estímulos sociais, económicos e políticos, nomeadamente aumento de desemprego, instabilidade política e incertezas (Yiu, Wan, Ng, Chen, & Su, 2014). Neste contexto, o bem-estar dos cidadãos é limitado ou até mesmo inexistente, induzindo ao empreendedorismo social, sendo assim um ponto de partida para os empresários

poderem dar respostas no fornecimento de produtos ou serviços, de uma forma criativa e inovadora para que a população se desenvolva de uma forma sustentável.

Por outro lado, o rápido crescimento económico de países emergentes provoca vulnerabilidade em certos grupos (Yiu *et al.*, 2014). Dificuldades e incapacidades em dar respostas a novos problemas sociais por parte de instituições governamentais, dadas as suas restrições orçamentais, fomenta uma crescente preocupação por parte da sociedade civil. Face a esta situação, a procura de respostas e práticas do empreendedorismo social é uma constante.

Contrariamente aos inúmeros estudos que têm sido realizados sobre o empreendedorismo comercial, o empreendedorismo social, apesar da sua crescente popularidade, é uma área de investigação ainda em desenvolvimento. Segundo Yiu *et al.* (2014) o empreendedorismo social tem recebido pouca atenção por parte dos investigadores, o que faz com que a pesquisa sobre o empreendedorismo social continue num estado embrionário, ou seja, há necessidade de mais estudos (Yiu *et al.*, 2014). A investigação sobre empreendedorismo social tem-se concentrado na sua definição e na diferenciação deste conceito face ao empreendedorismo comercial, sendo assim pertinente conhecê-lo de uma forma mais aprofundada.

No contexto de investigação académica, o conceito de empreendedorismo social está relacionado com missão social, tendo como foco principal o problema social.

Mair & Martí (2006) consideram que empreendedorismo social é um fenómeno global, que visa encontrar oportunidades para criar valor social e económico. Num contexto mais amplo, o empreendedorismo social define-se como “um processo que envolve a utilização inovadora e combinação de recursos, para encontrar oportunidades, de forma a catalisar a mudança social e/ou suprimir necessidades sociais” (Mair & Martí, 2006), oferecendo produtos e serviços, quer numa organização nova, quer numa organização já existente, a qual se denomina por “intra empreendedorismo social” (Mair & Martí, 2006, p. 37).

Contudo, o facto de existir uma diversidade de conceitos à volta deste tipo de empreendedorismo, pode ser visto como um ponto positivo para a continuação do estudo por parte dos investigadores de diferentes áreas, na medida em que pode suscitar novas ideias. A continuação do estudo deste campo obrigará a que se chegue a uma definição com conceitos chave a partir de estudos práticos. “Uma boa teoria explica, prevê e encanta” (Mair & Martí, 2006, p. 37).

Numa definição mais integrada, Zahra (2009, in Yiu *et al.*, 2014, p.58), define empreendedorismo social como a “(...) realização de atividades e processos para descobrir, definir e explorar oportunidades, de forma a aumentar a riqueza social através da criação de novos empreendimentos ou da gestão de organizações já existentes de uma maneira inovadora”. Austin *et al.* (2006) defendem, igualmente, que a base do empreendedorismo social está relacionada com a criação de valor social em vez da riqueza pessoal. Referem, no entanto, que “o empreendedorismo social é caracterizado pela inovação ou a criação de algo novo, em vez de simplesmente replicar empresas ou práticas existentes” (Austin *et al.*, 2006, p. 371). Esta opinião difere ligeiramente da anterior, na medida em que para Zahra (2009 in Yiu *et al.*, 2014) podem ser contempladas organizações já existentes de uma forma inovadora, e para Austin *et al.*, (2006) a criação deve ser feita de raiz.

1.3. O DIAGRAMA DE VENN

Inerente ao empreendedorismo social está um processo de comportamento relacionado com a procura de estratégias para a criação de valor social, em organizações que têm como base a inovação, denominadas empresas sociais, dirigidas por um responsável social denominado empreendedor social, com o objetivo de colmatar problemas sociais e focalizar transformações sociais (Mair & Martí, 2006).

Para Austin *et al.* (2006) o empreendedorismo social pode ser visto a partir de um conceito mais amplo para um mais estreito. A partir de um conceito mais vasto, empreendedorismo social está relacionado com uma atividade inovadora com objetivo

social em qualquer dos setores: com fins lucrativos (nomeadamente empreendimentos comerciais com fins sociais ou empreendimentos sociais empresariais), sem fins lucrativos ou ainda numa estrutura híbrida, ou seja, contemplando os dois. Este conceito mais amplo é utilizado por Austin *et al.* (2006) para comparar empreendedorismo social com o empreendedorismo comercial. Num conceito mais estreito, empreendedorismo social inclui, apenas, o conhecimento e ferramentas direcionados ao setor sem fins lucrativos.

Numa visão dicotómica, empreendedorismo social está relacionado com altruísmo, e empreendedorismo comercial com a visão de lucro, contudo, a realidade pode não ser assim tão linear, mas sim tratar-se de uma variação contínua entre o social e o comercial (Austin *et al.*, 2006)). Empreendedorismo social pode ter como base motivos éticos e de responsabilidade moral e menos razões altruístas como a realização pessoal e, empreendedorismo comercial pode estar relacionado com aspetos sociais quando está patente uma preocupação com o bem-estar e riqueza social aquando da criação de postos de trabalho, crescimento para novos mercados e de novas indústrias, desenvolvimento tecnológico e aumento de produtividade. Assim, o lucro pode ser visto como um motor central (Mair & Martí, 2006).

Seguindo a definição de empreendedorismo de Stevenson, Austin *et al.*, (2006) desenvolveram um quadro com base no Sahlman (1996) que se ajustasse ao empreendedorismo social. O conceito de empreendedorismo social foi então caracterizado pela sua função social e pelo facto do valor económico existir apenas graças à viabilidade financeira necessária à organização. Stevenson (1983, in Austin *et al.*, 2006, p.373) acresce ainda que consiste na procura de oportunidades para além dos recursos tangíveis que podem ser controlados atualmente (Austin *et al.*, 2006). Este tipo de empreendedorismo recai em três principais correntes de investigação. A primeira corrente relaciona-se com os impactos e resultados do empreendedorismo, em que a economia é vista como um todo. A segunda centra-se nos empresários em si, e a análise do empreendedorismo é feita sob o ponto de vista psicológico e sociológico. Gestão

empresarial tem a ver com a inovação das empresas, *start-ups* e capital de risco (Austin *et al.*, 2006).

Para além de captar elementos críticos do empreendedorismo, interligava em simultâneo as quatro componentes correlativas e que servem de pilar a este modelo: pessoas, contexto, negócio e oportunidade (PCDO) (Ilustração 1). Estes elementos devem ser adaptados e ajustados a diferentes situações.

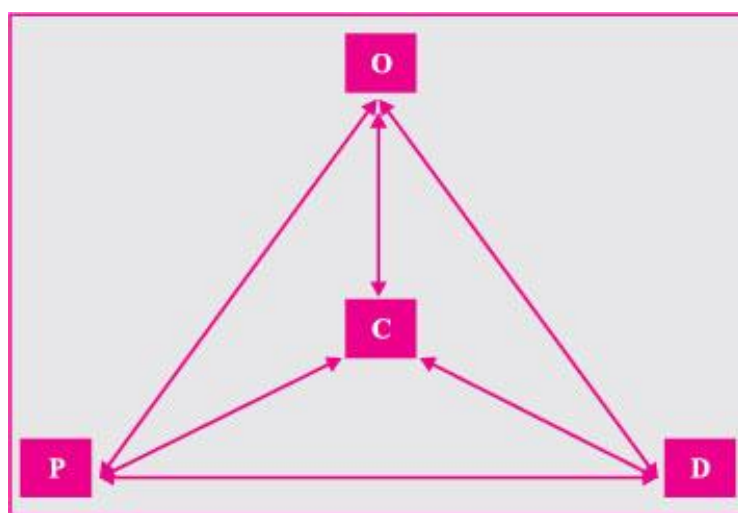


Ilustração 1 Modelo PCDO de Austin *et al.*, (2006, p. 373)

As Pessoas participam ativamente nas organizações (quer estas tenham fins lucrativos ou não), determinando a natureza do resultado e contribuindo ativamente para o sucesso da organização através de competências, valores, atitudes e contactos. O Contexto influencia o sucesso ou insucesso da organização, no entanto, encontra-se fora do alcance do empresário, tendo em conta que se trata de fatores ambientais, macroeconómicos, fiscais e sociopolíticos. O foco de atenção deve incidir nos elementos que poderão ser trabalhados, não descurando os restantes, pois poderão levar a organização ao insucesso. Os Negócios estão relacionados com transações feitas nas organizações, ou seja o que é dado, por quem, quem recebe e qual o *timing*. Oportunidade é definida por Sahlman (1996, in Austin *et al.*, 2006, p.373) como “qualquer atividade que requer o investimento de recursos escassos, na esperança de um retorno futuro”, ou seja, semear hoje para colher amanhã. Oportunidade pode ser vista

como uma mudança motivada pela visão do futuro. Dada a dinâmica e a correlação destes elementos, havendo uma alteração mínima num deles, todos os restantes terão que ser adaptados (Austin *et al.*, 2006).

Coloca-se então a questão se este modelo poderá ser adaptável ao empreendedorismo social.

O conceito de Oportunidade é o mesmo para ambos os tipos de empreendedorismos, a diferença reside no foco de cada um. Ou seja, o comercial, como o próprio nome diz, foca-se no retorno económico, no servir novas necessidades, o empreendedorismo social tem como objetivo satisfazer as necessidades sociais sendo para isso necessárias abordagens inovadoras. Por vezes a dificuldade neste último, não está relacionado com a necessidade, mas sim com o obter recursos que a consigam colmatar, o que implica uma dinâmica crescente e recorrente por parte das organizações, quer sejam auto sustentáveis, quer resistam através de doações, com a finalidade de obter um maior impacto social. Assim sendo, existem mais oportunidades para o empreendedorismo social do que para o comercial, inclusive, sucessos iniciais, por vezes levam à procura de programas sociais. A procura crescente para respostas sociais, por vezes encaminha as organizações a realizarem parcerias, tornando-se um desafio constante para os empreendedores. Para conseguirem manter em linha o nível dos serviços a oferecer, os empreendedores sociais podem recorrer a organizações concorrentes para promoverem esta partilha social, facto que não acontece no empreendedorismo económico. As boas práticas de gestão para que os objetivos sejam cumpridos, assim como uma estratégia bem delineada a longo prazo, são funções que o empreendedor social não deve descurar (Austin *et al.*, 2006).

Sendo análogo em muitos aspetos nos dois tipos de empreendedorismo, o elemento Contexto, que se encontra fora do alcance da gestão, obriga a que os empreendedores estejam em constante atualização das leis e regulamentos necessários ao funcionamento da organização. Contextos económicos desfavoráveis intensificam a necessidade de criação de organizações sociais por forma a darem resposta a necessidades sociais.

Depara-se com empresas sociais a concorrerem entre si por apoios, subsídios, atenção política e voluntários. Por sua vez, em termos de empreendedorismo económico, as empresas concorrem por quota de mercado, clientes e funcionários mais talentosos (Austin *et al.*, 2006).

Relativamente ao elemento Pessoas, encontram-se semelhanças entre o empreendedorismo social e económico, no que confere ao capital humano e financeiro: gestores, financiadores e empregados. Ambos visam uma forte reputação, para gerarem confiança, quer nos seus colaboradores, quer por parte dos investidores. No empreendedorismo económico, a construção de uma empresa rentável e com retorno do investimento é fundamental, tendo para isso que abarcar uma boa rede de clientes, fornecedores, recursos humanos e conhecer muito bem os seus concorrentes.

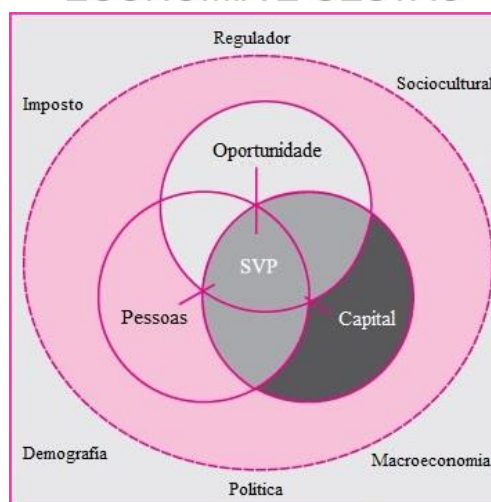
Para o empreendedorismo social, a relevância está numa boa rede de contactos que permita à organização o acesso ao financiamento e à contratação de recursos humanos, sabendo à partida a dificuldade que este tipo de organizações tem na aquisição chave de pessoas, visto a impossibilidade com que se deparam a nível de pagamentos (no caso de organizações sem fins lucrativos). Dada esta dificuldade no acesso ao capital, as organizações estão dependentes de doações, pagamentos de quotas, contribuições individuais, pagamentos por parte do Governo e angariações de fundos, necessitando de recorrer a trabalho de voluntariado em funções chave, como o caso de Membros de Conselho. Estas restrições acentuadas no empreendedorismo social criam barreiras às organizações no atingir objetivos ambiciosos. Uma forma adotada pelos empreendedores sociais para contornarem estas limitações reside em criarem organizações com fins lucrativos, que já obedecem ao pagamento de salários, a uma maior flexibilidade em realizarem contratações, e aumento da sua capacidade em acederem a mercados de capitais. No entanto, implicam gerar um retorno financeiro para os investidores, não descurando a missão fulcral, a social (Austin *et al.*, 2006).

O último elemento, Negócios, envolve trocas de valor. A complexidade e os desafios constantes do empreendedorismo social, mais uma vez estão presentes neste elemento.

Para ultrapassarem a falta de recompensas financeiras, continuando a motivar os seus colaboradores, os empreendedores sociais têm que pensar em estratégias criativas, facto que acentua a diferença do económico, em que por norma são oferecidos valores monetários (Austin *et al.*, 2006).

Apesar das semelhanças encontradas, constata-se diferenças entre estes dois tipos de empreendedorismo no campo da missão, objetivos, mobilização de recursos, natureza da Oportunidade e Contexto relacionados com insuficiência de mercado, ou seja, o que pode ser visto como desfavorável para o empreendedorismo económico pode ser uma oportunidade para o social.

O quadro PCDO (Pessoas, Contexto, Negócio e Oportunidade) sofreu algumas alterações quando aplicado ao empreendedorismo social para o tornar mais útil, nomeadamente introduziu-se a finalidade social como fio condutor. Este deve ser o centro, porque a proposição de valor social (SVP) é o que motiva o empreendedor a dedicar-se ao empreendedorismo social. São incorporados igualmente fatores demográficos, políticos e socioculturais, como apoio à separação das forças contextuais, que se mostraram particularmente pertinentes para o empreendedorismo social. Austin *et al.* (2006) apresentam, assim, um quadro ligeiramente diferente do original, um diagrama de Venn (Ilustração 2).



Nota: SVP = Proposição de valor social

Ilustração 2 Quadro Empreendedorismo Social de Austin *et al.*, (2006, p. 380)

O motivo pelo qual a Oportunidade surge no topo deve-se ao facto de ser o ponto de partida para o empreendedorismo social, sendo o centro atribuído à SVP (proposição de valor social). Esta variável integra todas as outras, e a sobreposição das três variáveis mostra a interdependência delas.

A diferença entre o empreendedorismo económico e social está relacionada com a prioridade que é dada à criação de valor social face à riqueza económica (Mair & Martí, 2006). A combinação de Recursos permite, no empreendedorismo social, a criação de valor, o explorar e aproveitar Oportunidades com o mesmo objetivo, de forma a estimular mudança social e, sendo visto como um processo, envolve serviços e produtos e, até mesmo o aparecer de novas organizações. O elemento Contexto, também já abordado por Austin *et al.* (2006), pode permitir ou restringir o aparecimento do empreendedorismo social (Mair & Martí, 2006).

Tanto Austin *et al.* (2006) como Mair & Martí (2006) referem-se aos Recursos, Oportunidades e Contexto, quando se referem a elementos diferenciadores entre o empreendedorismo social e económico.

Com a atenção virada para a missão social por parte do empreendedor social, a aspiração ao crescimento da organização e melhores recursos humanos é um desejo

inevitável. Contudo, este foco obsessivo, dados os custos dispendiosos dos recursos, pode limitar a praticabilidade na criação de valor social, na medida em que o empreendedor foca a atenção no que é melhor para a organização como um meio de alcance do impacto social, descurando o próprio impacto. A gestão do empreendedor deverá atender as linhas organizacionais como manter a atenção no impacto social, sendo que este pode ser sustentado muitas vezes por parcerias com outras entidades.

Contudo, a proposição de valor social (SVP) está sujeita ao capital que nestas organizações está muito dependente da capacidade de obter financiamento.

1.4. O ACESSO AO FINANCIAMENTO

O empreendedorismo social pode depender de doações mas também pode procurar atividades de negociação que visam o alcance dos seus objetivos sociais e a sua autossuficiência financeira. Isto mostra que há características em comum com as empresas com fins lucrativos, pela sua garantia em alcançar os seus objetivos específicos e a adotar estruturas desafiantes para continuar com os seus projetos (Shaw & Carter, 2007).

Os empreendedores admitem que a viabilidade financeira é um pré-requisito para qualquer iniciativa social, sendo importante analisar sistematicamente os procedimentos adequados, concentrando-se na missão como prioritária. O desempenho financeiro torna-se por isso, um fator secundário (Weerawardena & Mort, 2006), mas sem o qual não podem sobreviver.

Num nível macro, todo o contexto tem vindo a alterar-se consecutivamente, aumentando a pressão financeira sobre organizações sociais, subindo os custos associados a estas áreas e diminuindo radicalmente os subsídios e doações (Dees, 1998; Perrini & Vurro, 2006). Tal como subsídios e doações, outras fontes de capitais devem ser referidas, nomeadamente as economias pessoais, os bancos, os programas governamentais, os fundos de capital de risco e *business angels*. É este sequenciamento

das fontes de capital e seleção da estrutura de capitalização adequada que tem permitido ramificar negócios sociais (Carter, *et al.*, 2003).

De forma a desmistificar o conceito de capital associado ao empreendedorismo social, Mair & Marti (2006) definiram-no como possibilidade que o empreendedor social obtém para aceder a informação, apoio e recursos numa base de dimensão estrutural que pode ser construída, aumentada e mantida pelo alívio de problemas sociais e desenvolvimento dos seus projetos.

É com esta esfera que se compreende que obter financiamento necessário para iniciar e crescer um negócio, é geralmente considerado um dos grandes problemas do empreendedor (Carter *et al.*, 2003). Curiosamente, o planeamento inadequado destas iniciativas não é vista como a principal razão para a dificuldade de financiamento, mas sim, a falta de vontade de partilha e os custos associados (Harding & Cowling, 2006).

Percebe-se portanto, que mesmo com dificuldades, há várias formas de financiamento associadas a estas iniciativas tal como o financiamento hierárquico defendido por Scherr *et al.* (1993); a estratégia assente na confiança da equipa, na poupança pessoal, nos empréstimos bancários e nos programas do Governo (Florin & Schulze, 2000 in Carter *et al.*, 2003); e ainda, a técnica de *bootstrapping* que implica construir o negócio enquanto ganham experiência e legitimidade, envolvendo fundos pessoais, controlo de custos e demora das despesas de capital até ao alcance de financiamento pelos seus *stakeholders* (Carter *et al.*, 2003).

2. ESTUDO EMPÍRICO

Após realização da revisão da literatura tentou-se com recursos a dados secundários, perceber da existência de uma relação entre os seguintes constructos: empreendedor, financiamento com sucesso, administração, informação, marketing, resultados, candidatura, preocupação com o cliente, recursos humanos, estratégia, alinhamento estratégico, *stakeholders*, projeto, negócio, sustentabilidade e qualidade. Este capítulo fornece informação sobre o modelo de investigação, as hipóteses de investigação e os métodos/procedimentos utilizados.

2.1. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Austin *et al.* (2006) defendem que um empreendedor social deve ter em mente que uma das questões mais importantes é a missão da organização e objetivos, como o crescimento se encaixa com esses objetivos; a gama de estratégias que a organização pode prosseguir para atingir essas metas; e se os recursos humanos e financeiros disponíveis para a organização são coerentes com esses objetivos. Desta forma, este estudo tem como principal intuito compreender se as organizações que adotam medidas de gestão aumentam a possibilidade de acesso ao financiamento.

Para alcançar o objetivo supracitado, é necessário por parte das organizações adotar medidas de gestão estratégicas consistentes. A análise da aplicação correta da gestão por parte das empresas sociais constitui o objetivo deste estudo, ou seja, perceber se a competência e a utilização de ferramentas de gestão têm impacto no seu acesso a financiamento.

Dentro de um contexto de empreendedorismo social, contactou-se o Instituto de Empreendedorismo Social (IES). Esta instituição sem fins lucrativos é formada por um conjunto de indivíduos acreditados, estimulando a «promoção do desenvolvimento da sociedade, no sentido de realizar projectos que solucionem problemas sociais» (IES, 2015). O IES tinha desenvolvido um inquérito por questionário com enfoque nas

ferramentas de gestão, motivações do empreendedor e estratégia organizacional. Foi com base nas respostas a esse questionário que este estudo quantitativo se desenvolveu.

De entre o questionário disponibilizado foram trabalhadas dimensões que tiveram em consideração quatro vetores do Diagrama de Veen, ou seja, a «**oportunidade**», as «**pessoas**», o «**capital**» e a «**proposição de valor social**», bem como duas variáveis sociodemográficas suplementares: o setor de atividade e a região.

Deve-se começar por especificar que a «**oportunidade**» se prende com a satisfação das necessidades sociais, sendo para isso necessárias abordagens inovadoras e que, por vezes, a dificuldade não está relacionada com a necessidade, mas sim com a obtenção de recursos que a consigam colmatar, o que implica uma dinâmica crescente e recorrente por parte das organizações, quer sejam auto sustentáveis, quer resistam através de doações, com a finalidade de obter um maior impacto social.

Em relação às «**pessoas**», depreende-se pelo Diagrama de Veen que se integram elementos como gestores, financiadores e funcionários/voluntários e que no caso do empreendedorismo social, o foco está numa boa rede de contactos que permita o acesso ao financiamento e à contratação de recursos humanos.

No que concerne ao «**capital**», deve-se focar a dificuldade no acesso ao capital, e no facto destas organizações estarem dependentes de doações, pagamentos de quotas, contribuições individuais, pagamentos por parte do Governo e angariações de fundos, necessitando de recorrer a trabalho de voluntariado em funções chave, como o caso de Membros de Conselho.

Por último, e com especial destaque, apresenta-se a «**proposição de valor social**» que integra todos os outros vetores e implica a sobreposição dos restantes, mostrando a interdependência deles.

2.2. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Assim e após rever a literatura mais pertinente, coloca-se a questão de investigação para o objetivo central deste estudo:

❖ **Q1. *Qual a importância da gestão no acesso a financiamento no empreendedorismo social?***

Para compreender a questão-base deste estudo, foram elaboradas algumas hipóteses de investigação.

Austin *et al.* (2006) defendem que um empreendedor social deve ter em mente que uma das questões mais importantes é a missão da organização e os seus objetivos. A organização deve tomar em atenção a gama de estratégias que pode prosseguir para atingir essas metas, e se os recursos humanos e financeiros disponíveis são coerentes com esses objetivos. Estes autores afirmam, ainda, que os empreendedores sociais devem considerar os funcionários como fundamentais para o seu sucesso e refletir sobre como captar o talento humano para os seus empreendimentos. Depreendendo-se portanto que cada empreendedor social tem o seu perfil e as suas características pessoais e que os recursos humanos – incluindo contratações e gestão de talento - fundamentais para as organizações, surgem três hipóteses:

- **H1: *A competência do empreendedor para a gestão condiciona os recursos humanos.***
- **H2: *Os recursos humanos condicionam a possibilidade de financiamento.***
- **H3: *A competência do empreendedor para a gestão influencia a possibilidade de financiamento.***

Na área do empreendedorismo, existem várias oportunidades porque os agentes envolvidos têm opiniões diferentes sobre o valor dos recursos quando são convertidos

de entradas em saídas (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1979; Shane & Venkataraman, 2000; Alvarez & Busenitz, 2001). Deve-se salientar que os procedimentos e medidas associados à gestão da organização incluem várias variáveis como administração, informação, etc. e, daqui surge a quarta hipótese e as suas sub-hipóteses:

H4: A competência do empreendedor para a gestão condiciona os procedimentos e medidas de gestão da organização.

Austin *et al.* (2006) afirmam que os empreendedores sociais são apoiados por uma rede de contactos robusta que lhes permite o acesso ao financiamento, a membros do conselho, à gestão, a pessoas e outros recursos; surgindo desta forma a hipótese número cinco e todas as suas sub-hipóteses:

H5: O sucesso de financiamento depende dos procedimentos e medidas de gestão da organização.

2.3. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

De seguida serão apresentados os procedimentos relativos a este estudo causal, incluindo algumas considerações sobre a elaboração do inquérito por questionário, a recolha de dados e o método de análise.

2.3.1. Inquérito por Questionário

Para testar o modelo de investigação usaram-se as questões fornecidas pelo Instituto do Empreendedorismo Social, tendo em conta a revisão da literatura sobre este setor em específico. Partindo das três dimensões referidas no capítulo do objeto de estudo, foi efetuada uma filtragem inicial para validação e aperfeiçoamento.

A estrutura base deste inquérito por questionário misto divide-se em três partes: a descrição genérica inicial, as questões fechadas e a questão aberta (ver anexo 1).

A **descrição genérica inicial** inclui campos referentes à instituição de empreendedorismo social inquirida, ou seja, a região e o setor de actividade.

Relativamente às **questões fechadas**, traduzem a competência e relevância quanto a várias operações e áreas de gestão e ao sucesso do financiamento. Para as respostas é utilizada uma escala de *Likert* de 10 pontos em que «1» significa discordo totalmente e «10» significa concordo totalmente – sendo respostas pontuadas para refletir uma graduação (Pires, 1991). Destaca-se que o «zero» foi usado para casos não aplicáveis ou de desconhecimento por parte do inquirido. Posteriormente foram tratados como *missing values*.

Por último, a **questão aberta** foi selecionada do questionário elaborado pelo IES de forma a melhorar a investigação no que concerne às ferramentas de gestão utilizadas pelos empreendedores: “*Que instrumentos utilizam os empreendedores sociais para medir os resultados da sua iniciativa?*”, ajudando a interpretar o resultado quantitativo.

2.3.2. Amostra e Recolha dos Dados

A amostra definida pelo Instituto de Empreendedorismo Social tomou em consideração o número de observações necessárias para conseguir resultados viáveis, optando-se por uma análise de dados paramétricos. O inquérito utilizado para esta investigação é constituído por 83 questões – excluindo a questão aberta – tendo sido obtidas 410 observações válidas.

A investigação foi sustentada por dados fornecidos pelo Instituto do Empreendedorismo Social (IES), estando de acordo com uma abordagem dedutiva, que se foca numa base teórica que sustenta o seu carácter quantitativo (Ketchen *et al.*, 1993).

Esta abordagem implicou analisar dados secundários de um inquérito por questionário que incluía fatores pertencentes ao Diagrama de Veen, subdividindo-se em questões fechadas e uma questão aberta. Malhotra (2006) define dados secundários como aqueles que foram recolhidos para uma finalidade diferente do problema de pesquisa atual, ou seja, esta investigação tem um intuito diferente do estudo do IES porque se foca no acesso a financiamento.

A plataforma de análise dos dados fornecidos pelo IES foi o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) que permite prever o que vai acontecer de seguida para facilitar as tomadas de decisão, resolver problemas e melhorar resultados (IBM, 20--?).

2.3.3. *Análise dos Dados*

Tal como citado anteriormente, o inquérito por questionário foi realizado a instituições de empreendedorismo social, obtendo-se um total de 410 observações válidas.

Utilizou-se a análise fatorial exploratória como método para estimação de matrizes de fatores, mas também por ser um teste estatístico útil para identificar a taxa de probabilidade de rejeição de modelos excessivamente simples (Tucker & Lewis, 1973).

Para confirmar se o modelo de medida se encontrava bem estruturado, foi elaborado um esquema em *Statistical Software for Structural Model* (SmartPLS), uma das principais ferramentas para o cálculo de equações estruturais, de forma intuitiva e fácil (SmartPLS, 2015). O foco neste caso foram os cálculos do *Cronbach Alpha* que serve para confirmar a consistência interna da escala e implica um valor aconselhável acima de 0,70 (Abreu, 2015); a *Average Variance Extraced* (AVE) que avalia a validade de um conceito - medindo a quantidade de variância que um conceito obtém dos seus indicadores em relação à quantidade de variância devida ao erro de medida – e com valores mínimos recomendados de 0,50 (Fornell & Larcker, 1981); e por último, o *Composite Reliability* (CR) que analisa a fiabilidade de uma escala, com valores superiores a 0,70 (Abreu, 2015).

O AMOS, por ser um software de modelização das equações estruturais (SEM) com suporte às investigações e estudos efetuados por via de extensão dos métodos mais comuns de análise multivariada, tal como regressões, análises fatoriais, correlações e análises da variância (PSE, 2015) foi utilizado para definir o modelo desta investigação (levando a cabo simultaneamente a regressão do modelo de medida e estrutural).

3. RESULTADOS

Nesta secção são apresentados os procedimentos de aplicação do método de investigação anteriormente referido, bem como, os principais resultados do estudo. Esta análise divide-se em duas partes: a análise descritiva e a estimativa do modelo.

3.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra de empreendedores sociais fornecida pelo IES focou-se no setor de atividade e na região (NUTS II). No primeiro gráfico percebe-se que a zona Norte tem mais empreendedores sociais a responder a este inquérito por questionário, com uma taxa percentual de 40%, 164 indivíduos. De qualquer forma, a distribuição encontra-se equilibrada, sendo que houve 127 empreendedores do Centro e 119 do Sul a responder a estas questões (Gráfico 1).

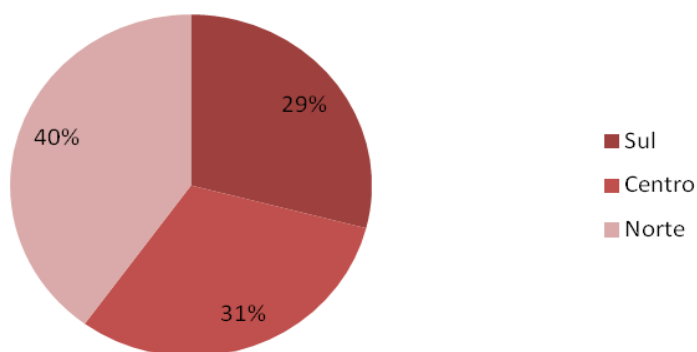


Gráfico 1 Distribuição de empreendedores sociais por Região (NUTS II)

Com um grande destaque, verifica-se que as organizações sociais do setor de proteção social (144 observações) e de educação (102 observações) representam mais de 50% da amostra desta investigação empírica (Gráfico 2).

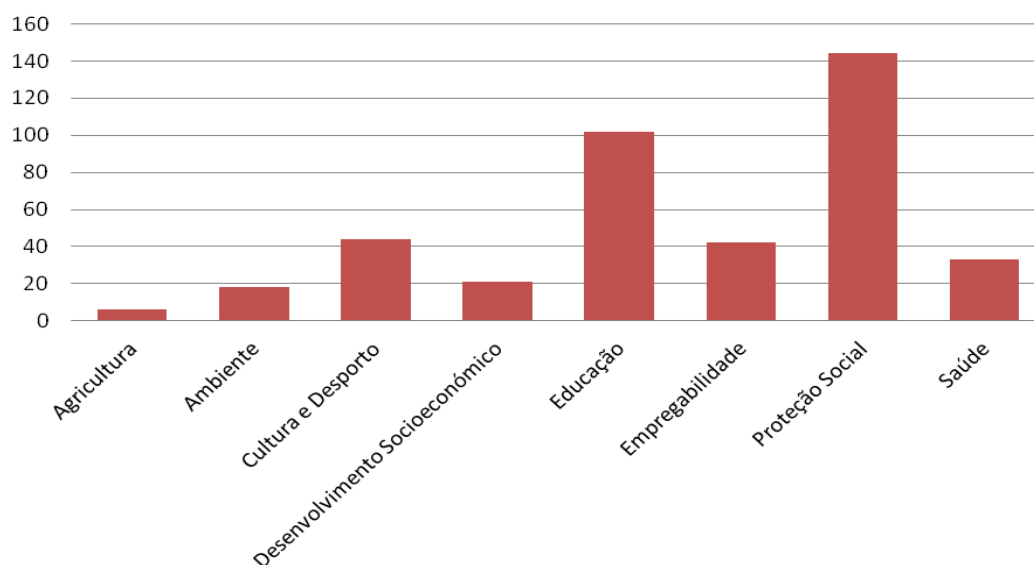


Gráfico 2 Distribuição de empreendedores sociais por setor de atividade

3.2. ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

O inquérito fornecido pelo Instituto de Empreendedorismo Social compreendia 90 perguntas quantitativas e para as reduzir a um número menor de constructos, foi efetuada uma análise fatorial exploratória por via do SPSS.

A Matriz de Componentes apresentou 17 fatores agrupados através dos valores mais altos da tabela. De seguida, procedeu-se à confirmação da consistência interna com o Teste de Esfericidade de Bartlett e do Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

O KMO é uma medida de homogeneidade das variáveis, entre zero e um, que compara as correlações simples com as correlações observadas entre as variáveis. Valores próximos de zero assinalam que existe uma correlação fraca e são aceites os valores a partir de 0,5. O teste de Esfericidade de Bartlett testa as correlações significativas entre as variáveis, sendo considerados os valores inferiores a 0,001 (Marôco, 2014). Neste caso, apresentou-se um KMO de 0,837 e um Teste de Esfericidade de Bartlett de 0,000.

Esta análise fez-se com o objetivo de se reduzir o erro de medida e de se garantir precisão e aplicabilidade das escalas em cada um dos fatores. Complementou-se esta análise com o cálculo do *Cronbach Alpha*, onde valores superiores a 0,7 são considerados o mínimo aceitável (Nunnally, 1978) o que implicou a eliminação de uma dimensão denominada «impacto» que apresentava valores perto de 0,5.

Depois de analisar as variáveis manifestas agrupadas em dezassete dimensões houve a necessidade da eliminação de um dos constructos, bem como, o relacionamento dos conjuntos de questões com as denominações associadas atualmente a cada dimensão apresentada (Tabela 1), perfazendo um total de dezasseis dimensões.

Tabela 1 Redução de Fatores

DIMENSÃO	QUESTÃO ELIMINADA	ALPHA ANTERIOR	ALPHA ATUAL
Administração	A iniciativa tem a estrutura legal apropriada para o desenvolvimento das suas atividades e documentação legal relevante?	0,950	0,984
Marketing	A iniciativa desenvolveu um Ponto de Venda Distintivo e explora este para atrair clientes?	0,916	0,959
Resultados	A iniciativa levou a cabo uma análise de risco e desenvolveu estratégias de forma a lidar com os que podem ter um efeito significativamente negativo na iniciativa?	0,901	0,981
Estratégia	Qual a relevância da iniciativa de planeamento e definição de objetivos?	0,742	0,948
Impacto	Qual o grau de competência interna para avaliar o impacto dos programas?	0,515	-
	Qual a relevância da iniciativa relativa à avaliação do impacto dos programas?	0,515	-
	A boa performance por parte dos colaboradores é reconhecida e premiada?	0,583	-

Para aumentar a consistência interna e fiabilidade do modelo de investigação foi preciso eliminar quatro perguntas de quatro constructos pertencentes ao esquema final e ainda, eliminar toda a dimensão denominada «impacto».

Assim, no final ficou-se com 17 dimensões ligadas ao empreendedor, à gestão e à capacidade de acesso ao financiamento (ver tabela 2).

Tabela 2 Explicação de cada dimensão

DIMENSÃO	EXPLICAÇÃO
Empreendedor	Mede a competência e capacidade para gerir a iniciativa social
Administração	Mede a utilização de ferramentas administrativas
Informação	Mede a utilização de ferramentas de transmissão e gestão da informação
Marketing	Mede o nível de competência para utilização dos meios de comunicação e promoção
Resultados	Mede o nível de impacto do negócio e eficácia das atividades desenvolvidas
Candidaturas	Mede a relevância da identificação e preenchimento, bem como, a competência da equipa para o seu desenvolvimento
Preocupação com o Cliente	Mede o grau de adaptação ao público-alvo e o nível de satisfação
Recursos Humanos	Mede o nível de preocupação pelos colaboradores
Estratégia	Mede o alinhamento da estratégia com o mercado
Alinhamento Estratégico	Mede a adaptação da estratégia e objetivos à organização
Stakeholders	Mede o nível de adaptação às partes interessadas
Projeto	Mede o grau de relevância do desenvolvimento de projetos sociais
Negócio	Mede o nível de planeamento a médio prazo
Sustentabilidade	Mede a quantidade de fontes de rendimento
Qualidade	Mede o nível de eficiência e efetividade do produto/serviço oferecido

Daqui resulta o modelo estrutural final de análise, ilustrado na Figura 3.

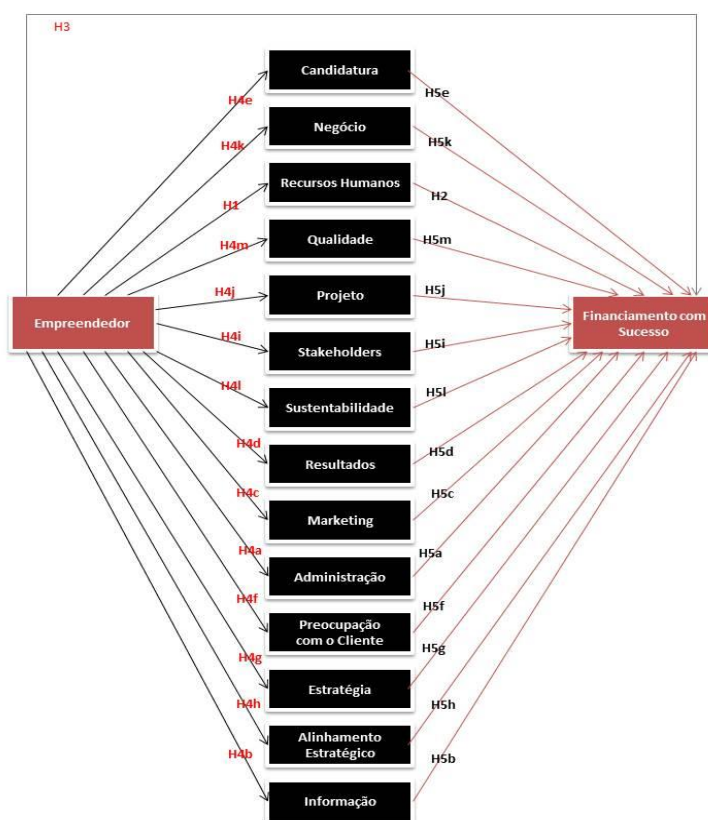


Ilustração 3 Estrutura Conceptual das Variáveis

As sub-hipóteses relacionadas com as ferramentas administrativas são as seguintes:

H4 a) *A competência do empreendedor para a gestão condiciona a utilização de ferramentas administrativas.*

H5 a) *O sucesso de financiamento depende da utilização de ferramentas administrativas.*

As sub-hipóteses relacionadas com as ferramentas de transmissão e gestão da informação são as seguintes:

H4 b) *A competência do empreendedor para a gestão condiciona a utilização de ferramentas de transmissão e gestão da informação.*

H5 b) *O sucesso de financiamento depende da utilização de ferramentas de transmissão e gestão da informação.*

As sub-hipóteses que medem o nível de competência para a utilização de meios de comunicação e promoção são:

H4 c) *A competência do empreendedor para a gestão condiciona o nível de competência para utilização dos meios de comunicação e promoção.*

H5 c) *O sucesso de financiamento depende do nível de competência para utilização dos meios de comunicação e promoção.*

Relativamente aos resultados, mede-se o nível de impacto do negócio e eficácia das atividades desenvolvidas:

H4 d) *A competência do empreendedor para a gestão condiciona o nível de impacto do negócio e eficácia das atividades desenvolvidas.*

H5 d) *O sucesso de financiamento depende do nível de impacto do negócio e eficácia das atividades desenvolvidas.*

A candidatura pretende medir a relevância da identificação e preenchimento, bem como, a competência da equipa para o seu desenvolvimento através do seguinte:

H4 e) *A competência do empreendedor para a gestão condiciona a relevância da identificação e preenchimento, bem como, a competência da equipa para o seu desenvolvimento.*

H5 e) *O sucesso de financiamento depende da relevância da identificação e preenchimento, bem como, a competência da equipa para o seu desenvolvimento.*

A preocupação com o cliente mede o grau de adaptação ao público-alvo e o seu nível de satisfação através de:

H4 f) *A competência do empreendedor para a gestão condiciona o grau de adaptação ao público-alvo e o nível de satisfação*

H5 f) *O sucesso de financiamento depende do grau de adaptação ao público-alvo e o nível de satisfação.*

No que concerne à estratégia existem duas sub-hipóteses que medem o alinhamento com o mercado:

H4 g) *A competência do empreendedor para a gestão condiciona o alinhamento da estratégia com o mercado.*

H5 g) *O sucesso de financiamento depende do alinhamento da estratégia com o mercado.*

O alinhamento estratégico mede a adaptação das estratégias e objetivos à organização pelas seguintes sub-hipóteses:

H4 h) *A competência do empreendedor para a gestão condiciona a adaptação da estratégia e objetivos à organização*

H5 h) *O sucesso de financiamento depende da adaptação da estratégia e objetivos à organização.*

De forma a analisar os *stakeholders*, desenvolveram-se as seguintes sub-hipóteses que medem o nível de adaptação às partes interessadas:

H4 i) *A competência do empreendedor para a gestão condiciona o nível de adaptação às partes interessadas.*

H5 i) *O sucesso de financiamento depende do nível de adaptação às partes interessadas.*

Relativamente ao projeto que mede o grau de relevância do desenvolvimento de projetos sociais, deve-se destacar:

H4 j) *A competência do empreendedor para a gestão condiciona o grau de relevância do desenvolvimento de projetos sociais.*

H5 j) *O sucesso de financiamento depende do grau de relevância do desenvolvimento de projetos sociais.*

O negócio que mede o nível de planeamento a médio prazo abarca as seguintes sub-hipóteses:

H4 k) *A competência do empreendedor para a gestão condiciona o nível de planeamento a médio prazo.*

H5 k) *O sucesso de financiamento depende do nível de planeamento a médio prazo.*

Para perceber a sustentabilidade que mede a quantidade de fontes de rendimento deve-se ter em atenção:

H4 l) *A competência do empreendedor para a gestão condiciona a quantidade de fontes de rendimento.*

H5 l) *O sucesso de financiamento depende da quantidade de fontes de rendimento.*

Por último, destaca-se a qualidade que mede o nível de eficiência e efetividade do produto/serviço oferecido através de:

H4 m) *A competência do empreendedor para a gestão condiciona o nível de eficiência e efetividade do produto/serviço oferecido.*

H5 m) *O sucesso de financiamento depende do nível de eficiência e efetividade do produto/serviço oferecido.*

3.3. ANÁLISE DESCRITIVA

Relativamente à análise descritiva das 83 questões do inquérito realizado a empreendedores sociais, apresenta-se cada uma das 16 dimensões que constituem a versão final do questionário após a redução de fatores por via da análise fatorial exploratória.

Tabela 3 Análise Descritiva da Variável Latente "Empreendedor"

N = 401	CRITÉRIO	MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
EMP1	Qual o grau de competência interna para planear e definir objetivos?	8,26	1,67	1	10
EMP2	Qual a relevância da iniciativa de comunicação externa e do marketing?	8,35	1,61	1	10
EMP3	Qual o grau de competência interna para definir a comunicação interna?	8,13	1,53	1	10
EMP4	Qual a relevância da iniciativa de comunicação interna?	8,84	1,23	3	10
EMP5	Qual o grau de competência interna para definir a cultura organizacional e o modelo de governação?	8,04	1,59	1	10
EMP6	Qual a relevância da cultura organizacional e do modelo de governação?	8,74	1,31	1	10
EMP7	Qual o grau de competência interna para definir a estratégia?	8,05	1,67	1	10
EMP8	Qual a relevância da estratégia?	8,78	1,28	1	10
EMP9	Qual o grau de competência interna para orientar o funcionamento administrativo?	7,71	1,69	1	10
EMP10	Qual a relevância do funcionamento administrativo?	8,20	1,63	1	10
EMP11	Qual o grau de competência interna para gerir recursos humanos?	8,77	1,29	1	10
EMP12	Qual a relevância da gestão de recursos humanos?	6,85	2,33	1	10
EMP13	Qual o grau de competência interna para implementar projetos?	8,52	1,28	1	10
EMP14	Qual a relevância da implementação de projetos?	9,10	1,12	1	10
EMP15	Qual o grau de competência interna para informar e controlar a gestão?	7,87	1,62	1	10
EMP16	Qual a relevância da informação e do controlo de gestão?	8,63	1,32	1	10
EMP17	Qual o grau de competência interna para liderar e gerir?	8,28	1,42	1	10
EMP18	Qual a relevância da liderança e da capacidade de gestão?	9,38	1,50	1	10

Começando pela análise do **empreendedor** (Tabela 3) que mede a competência e capacidade para gerir a iniciativa social, denota-se que as médias mais altas foram representativas da relevância da liderança e capacidade de gestão (**EMP18**: M = 9,38; DP = 1,50) e da relevância da implementação de projetos (**EMP14**: M = 9,10; DP = 1,12). Em contrapartida, a relevância dos recursos humanos é o fator com menor média e com um desvio padrão mais alto (**EMP12**: M = 6,85; DP = 2,33).

Tabela 4 Análise Descritiva da Variável Latente "Administração"

N = 401	QUESTÃO	MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
Administração					
ADM1	Uma Direção com pelo menos 3 pessoas foi eleita/nomeada para guiar a direção da iniciativa?	8,53	2,20	1	10
ADM2	A Direção recebe novidades regulares por parte da equipa de gestão da iniciativa (...)?	8,68	1,99	1	10
ADM3	Existe um organigrama da iniciativa com linhas claras em relação a formas de mostrar resultados e autoridade?	7,32	2,65	1	10
ADM4	A iniciativa tem designada uma pessoa responsável pelos assuntos financeiros, estratégicos e operacionais?	8,53	2,11	1	10
ADM5	A iniciativa tem as políticas e procedimentos financeiros escritos e aprovados pela Direção (...)?	7,74	2,53	1	10
ADM6	A informação financeira é produzida regularmente e inclui vários indicadores?	7,89	2,58	1	10
ADM7	A informação da gestão financeira é apresentada num formato consistente e é acessível e fácil de perceber?	7,80	2,52	1	10
ADM8	Os pontos de Break Even dos produtos e serviços da iniciativa são percebidos?	6,75	2,70	1	10
ADM9	A iniciativa é gerida de forma proativa para garantir a sua sustentabilidade financeira (...)?	7,50	2,57	1	10
ADM10	A iniciativa cumpre e percebe todos os requisitos financeiros legais e estatutários?	8,54	2,14	1	10
ADM11	A Direção recebe regularmente relatórios sobre a gestão financeira da iniciativa?	7,90	2,46	1	10

No que toca à **administração** (Tabela 4) que visa analisar a utilização de ferramentas administrativas, os inquiridos mostram que nas iniciativas de empreendedorismo há uma maior preocupação com a transmissão de novidades por parte da equipa de gestão (**ADM2**: $M = 8,68$; $DP = 1,99$); no cumprimento de requisitos financeiros, legais e estatutários (**ADM10**: $M = 8,54$; $DP = 2,14$); num número mínimo de pessoas nomeadas para gerir a iniciativa (**ADM1**: $M = 8,53$; $DP = 2,20$); e, na eleição de uma pessoa responsável pelos assuntos financeiros, estratégicos e operacionais (**ADM4**: $M = 8,53$; $DP = 2,11$). Todavia, conclui-se que a maior dificuldade passa pelos empreendedores compreenderem os pontos de *break even* (**ADM8**: $M = 6,75$; $DP = 2,70$).

Tabela 5 Análise Descritiva da Variável Latente "Informação"

N = 401	QUESTÃO	MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
Informação					
INF1	A iniciativa utiliza um sistema de tecnologias de informação e comunicação (TIC) que responde às suas necessidades, é fiável e ajustado ao seu propósito?	7,61	2,20	1	10
INF2	Existe acesso adequado e fácil a apoio relacionado com as TIC em utilização (dentro ou fora da iniciativa) para otimizar a gestão do sistema?	7,64	2,24	1	10
INF3	Todos os utilizadores das TIC dentro da iniciativa são formados e capacitados para utilizar o equipamento e software de acordo com o seu papel e responsabilidades?	7,76	2,34	1	10
INF4	Existem procedimentos de cópia de segurança realizados de uma forma regular e planos de contingência implementados caso haja falhas?	7,64	2,45	1	10
INF5	A iniciativa tem procedimentos administrativos e sistemas de preenchimento (em papel ou online) implementados e os seus colaboradores têm o tempo necessário alocado?	7,78	2,20	1	10
INF6	Todos os colaboradores compreendem o que lhes é requerido em termos de sistemas, processos, gestão e dados?	8,36	1,97	1	10

No que concerne à **informação** (Tabela 5) que permite avaliar a utilização de ferramentas de transmissão e gestão da informação, deve-se dar o maior destaque à compreensão dos requisitos em termos de sistemas, processos, gestão e dados por parte dos colaboradores do projeto (**INF6**: $M = 8,36$; $DP = 1,97$). Mesmo apresentando médias mais reduzidas e valores de desvio padrão superiores, os restantes indicadores também devem ser considerados importantes.

Tabela 6 Análise Descritiva da Variável Latente "Marketing"

N = 401	QUESTÃO	MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
Marketing					
MKT1	Qual o grau de competência interna para definir a comunicação externa e o marketing?	6,80	2,05	1	10
MKT2	A iniciativa tem um plano de marketing em funcionamento para promover os seus produtos e serviços?	6,31	2,49	1	10
MKT3	A iniciativa tem recursos designados (colaboradores, tempo e dinheiro) para atividades de venda e marketing?	5,79	2,68	1	10
MKT4	Os materiais de marketing são claramente articulados com os produtos e serviços da iniciativa e são orientados para o utilizador?	4,39	2,65	1	9
MKT5	A iniciativa tem um mecanismo para medir a efetividade das suas atividades de marketing?	4,42	2,48	1	10
MKT6	A iniciativa tem um plano de comunicação para articular os valores e atividades com as partes interessadas mais importantes?	6,25	2,51	1	10
MKT7	Os materiais de comunicação são sensíveis às necessidades e acessíveis aos grupos de utilizadores?	7,12	2,42	1	10

Em termos de **marketing** (Tabela 6) compreende-se o nível de competência para utilização dos meios de comunicação e promoção. A discrepância entre respostas foi mais clara, percebendo-se claramente que a adequação dos materiais de comunicação às necessidades e público-alvo é considerado o mais importante para os empreendedores sociais (**MKT7**: M = 7,12; DP = 2,42). Todavia, não consideram que os materiais de marketing são articulados com os produtos/serviços (**MKT4**: M = 4,39; DP = 2,65) nem que haja um mecanismo específico para medir a efetividade destas atividades (**MKT5**: M = 4,42; DP = 2,48).

Tabela 7 Análise Descritiva da Variável Latente "Resultados"

N = 401	QUESTÃO	MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
Resultados					
RES1	A iniciativa sistematizou os resultados esperados das suas atividades e do impacto que pretende atingir?	7,76	1,96	1	10
RES2	A iniciativa sabe o que significa medição de impacto social e os instrumentos e ferramentas disponíveis para medir resultados e impacto das suas atividades?	6,50	2,41	1	10
RES3	A iniciativa já estabeleceu o processo e sistema de medição dos resultados das suas atividades e alocou recursos para a sua implementação?	6,34	2,43	1	10
RES4	Medir o cumprimento de resultados está embebido nas operações da iniciativa e é levado a cabo pela equipa de gestão?	6,84	2,49	1	10
RES5	A iniciativa utiliza dados da medição de resultados e impacto nos vários documentos da iniciativa de forma a articular e demonstrar o valor social criado?	6,73	2,55	1	10
RES6	Dados úteis são recolhidos pela iniciativa e geridos de acordo com as regulamentações da proteção de dados?	8,23	2,15	1	10

No que toca aos **resultados** (Tabela 7) que analisam o impacto do negócio e a eficácia das atividades desenvolvidas, deve-se salientar logo à partida que a gestão de dados feita de acordo com a regulamentação da proteção de dados é uma das principais preocupações destes empreendedores (**RES6**: M = 8,23; DP = 2,15), mas que por outro lado, não dão tanta importância a questões como a medição de impacto social, de resultados e das atividades; aos processos de medição de resultados e alocação de recursos, à associação dos resultados com as operações e ainda, à articulação destes mesmos resultados com a demonstração de valor social (**RES2**: M = 6,50; DP = 2,41, **RES3**: M = 6,34; DP = 2,43, **RES4**: M = 6,84; DP = 2,49, **RES5**: M = 6,73; DP = 2,55).

Tabela 8 Análise Descritiva da Variável Latente "Candidaturas"

N = 401	QUESTÃO	MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
Candidaturas					
CAN1	Qual o grau de competência interna para formular projetos (candidaturas e financiamentos)?	7,29	1,99	1	10
CAN2	Qual o grau de competência interna para identificar e candidatar-se a fontes de financiamento?	6,85	2,33	1	10
CAN3	A iniciativa está ciente de como identificar oportunidades de financiamento utilizando uma variedade elevada de fontes?	6,68	2,43	1	10
CAN4	A iniciativa tem capacidade interna para preparar ou delega a preparação a candidaturas de financiamento?	7,41	2,34	1	10
CAN5	Na preparação de candidaturas a financiamento, a iniciativa tenta sempre recuperar todos os custos que tem na oferta de determinado produto/serviço?	6,47	2,79	1	10

No caso das **candidaturas** (Tabela 8), este constructo permite compreender a relevância da sua identificação e preenchimento, bem como, a competência da equipa para o seu desenvolvimento. Depreende-se que a maioria dos projetos têm capacidade para preparar as suas candidaturas (**CAN4**: $M = 7,41$; $DP = 2,34$) mas, contudo, nessa preparação nem sempre conseguem recuperar os custos da oferta de um determinado produto/serviço (**CAN5**: $M = 6,47$; $DP = 2,79$).

Tabela 9 Análise Descritiva da Variável Latente "Preocupação com o Cliente"

N = 401	QUESTÃO	MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
Preocupação com Cliente					
CLI1	Novas ideias que surjam são avaliadas segundo as orientações estratégicas e objetivos da iniciativa?	8,92	1,40	1	10
CLI2	A iniciativa sabe quem são os seus clientes principais e levou a cabo uma investigação para perceber o que esses clientes/beneficiários querem e quanto estão dispostos a pagar?	8,26	2,13	1	10
CLI3	Há procura suficiente pelos produtos/serviços que garanta a existência da iniciativa?	8,93	1,51	1	10
CLI4	O feedback por parte dos clientes/utilizadores é recolhida de forma sistemática e é tida em consideração para melhorar os serviços ou produtos oferecidos?	8,43	1,88	1	10
CLI5	O nível de satisfação por parte dos clientes/utilizadores é positivo e a iniciativa tem um sucesso alto na repetição de utilização do serviço?	8,90	1,52	1	10
CLI6	O desenvolvimento das atividades é monitorizado para garantir que os recursos são corretamente alocados e que os objetivos são cumpridos?	8,67	1,59	1	10

Através dos valores da tabela percebe-se que há bastante consonância entre todas as questões associadas à **preocupação com o cliente** (Tabela 9) que permitem compreender o grau de adaptação ao público-alvo, bem como, o seu nível de satisfação. Mesmo assim, pode-se identificar a principal como o cálculo da procura pelo produto/serviço para garantir a sua existência (**CLI3**: $M = 8,93$; $DP = 1,51$).

Tabela 10 Análise Descritiva da Variável Latente "Recursos Humanos"

N = 401	QUESTÃO	MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
Recursos Humanos					
RH1	Todos os colaboradores têm um contrato de trabalho e um descritivo de funções relevante?	7,91	2,68	1	10
RH2	A iniciativa tem um Caderno do Colaborador que cobre todos os procedimentos e políticas?	6,72	2,83	1	10
RH3	Está em funcionamento um sistema de avaliação de recursos humanos e todos os colaboradores têm um plano de desenvolvimento?	6,87	2,62	1	10
RH4	A iniciativa tem políticas de saúde, segurança, diversidade e igualdade implementadas e são revistas pelo menos uma vez por ano?	7,55	2,60	1	10
RH5	A iniciativa tem um sistema de recebimento de reclamações em funcionamento e todos os assuntos relacionados com recursos humanos?	7,59	2,72	1	10
RH6	A iniciativa leva a cabo uma revisão regular do seu plano de negócio de forma a identificar e preencher quaisquer gaps?	7,25	2,55	1	10

Relativamente aos **recursos humanos** (Tabela 10), esta dimensão analisa o nível de preocupação pelos colaboradores. Depreende-se que o contrato de trabalho e a descrição das funções é um foco para os empreendedores sociais (**RH1**: M = 7,91; DP = 2,68). Todavia, não existe um Caderno de Colaborador com todos os procedimentos e políticas nem um Sistema de Avaliação de Recursos Humanos com um plano de desenvolvimento, em todos os projetos desenvolvidos neste âmbito (**RH2**: M = 6,72; DP = 2,83; **RH3**: M = 6,87; DP = 2,62).

Tabela 11 Análise Descritiva da Variável Latente "Estratégia"

N = 401	QUESTÃO	MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
Estratégia					
EST1	Qual o grau de competência interna para alinhar estratégias nacionais e internacionais?	8,03	1,73	1	10
EST2	Qual a relevância da iniciativa relativa ao alinhamento de estratégias nacionais e internacionais?	8,44	1,51	1	10

A **estratégia** (Tabela 11) permite compreender o seu alinhamento com o mercado. A discrepância entre valores é muito pequena e os valores das médias bastante elevados por isso percebe-se que é um ponto fulcral para estas iniciativas sociais. Mais especificamente, deve-se mensurar o grau de competência interna do alinhamento das estratégias nacionais e internacionais, mas também dar-lhes relevância (**EST1**: M = 8,03; DP = 1,73; **EST2**: M = 8,44; DP = 1,51).

Tabela 12 Análise Descritiva da Variável Latente "Alinhamento Estratégico"

N = 401	QUESTÃO	MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
Alinhamento Estratégico					
ALEST1	A sua iniciativa tem uma estratégia definida em termos de visão, missão e objetivos, E está alinhada com a da organização?	8,90	1,35	1	10
ALEST2	Quando esta estratégia existe, esta foi desenhada em colaboração com as partes interessadas e tem em consideração as forças e fraquezas da iniciativa?	8,45	1,51	1	10
ALEST3	As atividades operacionais – marketing, gestão de recursos humanos, gestão de operações, gestão financeira e controlo de gestão – estão alinhadas com a estratégia?	8,30	1,67	1	10

O **alinhamento estratégico** (Tabela 12) está relacionado com a adaptação das estratégias e objetivos com a organização. Há um enfoque maior no alinhamento da organização com a sua visão, missão e objetivos (**ALEST1**: M = 8,90; DP = 1,35). Porém, não dão tanta importância ao alinhamento das atividades operacionais com a estratégia (**ALEST3**: M = 8,30; DP = 1,67).

Tabela 13 Análise Descritiva da Variável Latente "Stakeholders"

N=401	QUESTÃO	MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
Stakeholders					
STK1	A iniciativa desenvolveu uma análise de partes interessadas para perceber que partes têm especial interesse na iniciativa?	8,25	1,88	1	10
STK2	A iniciativa estabeleceu mecanismos de feedback para com as partes interessadas para perceber se os seus interesses estão a ser satisfeitos?	8,23	1,93	1	10

A nível dos *stakeholders* (Tabela 13) avalia-se o nível de adaptação às partes interessadas. Os empreendedores sociais têm avaliado as partes interessadas com especial destaque para a iniciativa mas também têm estabelecido mecanismos de *feedback* para perceber como satisfazer as suas necessidades (**STK1**: M = 8,25; DP = 1,88, **STK2**: M = 8,23; DP = 1,93).

Tabela 14 Análise Descritiva da Variável Latente "Projeto"

N=401	QUESTÃO	MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
Projeto					
PRJ1	Qual a relevância da formulação de projetos?	8,34	1,77	1	10
PRJ2	Qual a relevância da identificação e candidatura a fontes de financiamento?	8,39	1,79	1	10

O **projeto** (Tabela 14) que verifica o grau de relevância do seu desenvolvimento, é outro caso como o anterior visto considerarem relevante tanto a formulação dos projetos como a identificação e candidatura a fontes de financiamento (**PRJ1**: M = 8,34; DP = 1,77, **PRJ2**: M = 8,39; DP = 1,79).

Tabela 15 Análise Descritiva da Variável Latente "Negócio"

N=401	QUESTÃO	MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
Negócio					
NEG1	Existe um plano de negócio a 3-5 anos diretamente relacionado com a estratégia da iniciativa e que a orienta no processo de atingir objetivos?	6,58	2,44	1	10
NEG2	Uma pessoa/equipa foi nomeada para ter responsabilidades no desenvolvimento, monitorização e revisão do plano de negócio no mínimo numa base anual?	7,84	2,38	1	10
NEG3	Os membros da Direção são recrutados com base na experiência, influência e conhecimento relevantes?	8,15	2,22	1	10

No que toca ao **negócio** (Tabela 15) que analisa o nível de planeamento a médio prazo, percebe-se que os membros da Direção são recrutados com base na experiência, influência e conhecimento (**NEG3**: $M = 8,15$; $DP = 2,22$). Em contrapartida, poucos empreendedores sociais desenvolvem planos de negócio a 3-5 anos que estejam diretamente relacionados com a estratégia da iniciativa e que orienta o processo para o alcance dos objetivos (**NEG1**: $M = 6,58$; $DP = 2,44$).

Tabela 16 Análise Descritiva da Variável Latente "Sustentabilidade"

N = 401	QUESTÃO	MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
Sustentabilidade					
SUST1	A iniciativa tem um conjunto diversificado de fontes de rendimento?	4,57	2,59	1	10
SUST2	A iniciativa tem planos de desenvolvimento de negócio tendo em vista minimizar a dependência de subsídios e ser mais autosustentável?	5,42	2,69	1	10

A **sustentabilidade** (Tabela 16) avalia a quantidade de fontes de rendimento. Depreende-se que a vários projetos têm planos de desenvolvimento do negócio que visam minimizar a sua dependência por subsídios (**SUST2**: $M = 5,42$; $DP = 2,69$). Todavia, os empreendedores não consideram que haja um conjunto muito diversificado de fontes de rendimento (**SUST1**: $M = 4,57$; $DP = 2,59$).

Tabela 17 Análise Descritiva da Variável Latente "Qualidade"

N = 401	QUESTÃO	MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
Qualidade					
QLT1	A iniciativa planeia as suas atividades e utilização de recursos numa lógica de atingir a máxima eficiência operacional?	8,75	1,54	1	10
QLT2	A iniciativa segue procedimentos específicos para garantir a qualidade e melhorar a efetividade operacional?	8,15	1,87	1	10
QLT3	Os dados recolhidos são analisados e partilhados com a equipa de gestão e Direção para decisões estratégicas, relatórios e marketing?	8,10	2,06	1	10

Mesmo não havendo uma grande discrepância entre os indicadores relativos à **qualidade** (Tabela 17) que analisa o nível de eficiência e efetividade, percebe-se que dão mais importância ao planeamento das atividades e utilização dos recursos numa lógica de maximização da eficiência operacional (**QLT1**: $M = 8,75$; $DP = 1,54$).

Tabela 18 Análise Descritiva da Variável Latente "Financiamento com Sucesso"

N = 401	QUESTÃO	MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
Financiamento com Sucesso					
VAL1	A iniciativa foca-se em oportunidades vitoriosas e tem uma taxa elevada de sucesso na obtenção de financiamento?	6,27	2,64	1	10

Por último, no que toca ao **financiamento com sucesso** (Tabela 18), percebe-se que uma quantidade significativa de iniciativas sociais se focam nas oportunidades vitoriosas e obtêm uma taxa elevada de sucesso na obtenção de financiamento (**VAL1: M = 6,27; DP = 2,64**).

No que concerne à questão aberta (Gráfico 3) “*Que instrumentos utilizam os empreendedores sociais para medir os resultados da sua iniciativa?*”, deve-se salientar que de 410 observações válidas, apenas 310 empreendedores sociais quiseram responder a esta questão opcional. Destes 310 inquiridos, destaca-se que 35 assumiram que não usam qualquer tipo de ferramenta de mensuração para a área social.

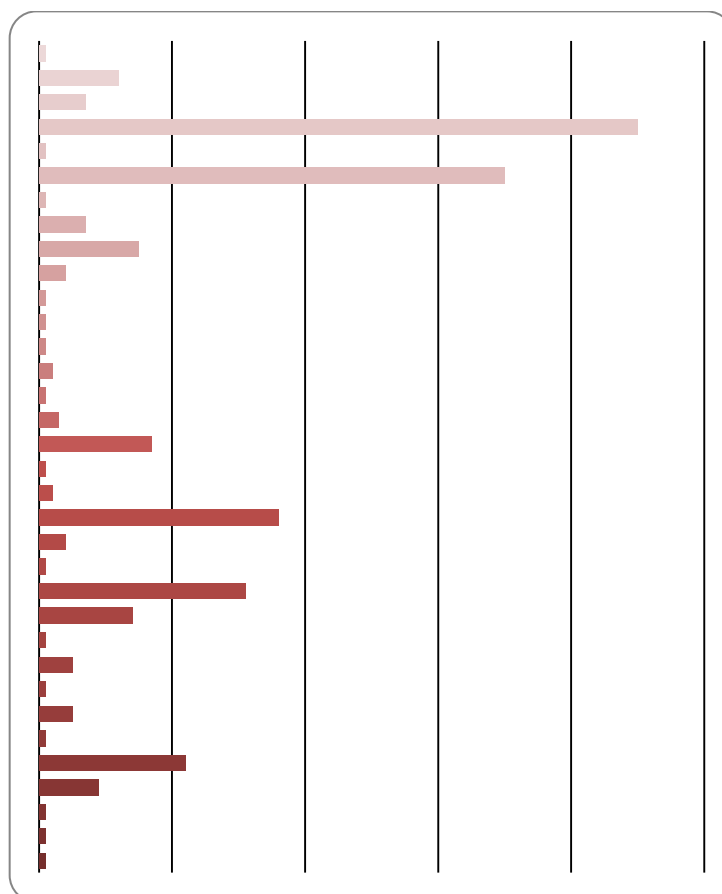


Gráfico 3 Ferramentas de Gestão utilizadas por Empreendedores Sociais

Com o Gráfico 3, compreende-se que a esmagadora maioria das organizações sociais utiliza vários relatórios (atividades, trimestrais, semestrais, anuais, etc.) e inquéritos por

questionário (aos colaboradores, clientes, etc.). Salienta-se ainda casos de relevo como a avaliação individual, a entrevista, as estatísticas, as folhas de registo, as grelhas de avaliação, os planos de ação e os sistemas de certificação da qualidade.

Para conseguir transmitir de forma eficaz os instrumentos-chave apresentados no gráfico anterior, de seguida será apresentada uma tabela com exemplos qualitativos de respostas fornecidas por empreendedores sociais a este questionário (Tabela 19):

Tabela 19 Exemplos de observações de empreendedores sociais

Ferramentas de Gestão	Observações
Análise SWOT	"Análise swot que é entregue aos voluntários e às escolas (...)"
Auditoria	"Auditoria ambiental presencial no final do ano"
Avaliação Antropométrica	"Avaliação antropométrica dos alunos ao longo dos 4 anos e o perfil motor (...)"
Avaliação de Impacto	"(...) conseguem medir o impacto do projecto"
Avaliação Individual	"Ficha de avaliação preenchida pela junta/lar"
Balanced Score Card	"(...) Relatórios periódicos, balanced scorecard"
Base de Dados	"(...) base de dados de cada cemitério onde se destaca a quantidade das velas"
Brainstorming	"(...) debate de ideias"
Caixa de Sugestões	"Têm uma caixa de sugestões para que as crianças e jovens possam inserir (...)"
Chat	"(...) relações intergeracionais resultantes do Chat Analógico"
Entrevista	"(...) entrevistas aos clientes, às famílias, a todos os parceiros formais (...)"
Estatísticas	"Comparações estatísticas da separação de resíduos (...)"
Equal Insurance	"(...) utilizam os indicadores da equal insurance (...)"
Focus Group	"(...) fazem focus groups no final de cada atividade (...)"
Folha de Registo	"(...) temos folhas de registo dos conflitos dos frequentadores (...)"
Follow Up	"Follow up dos alunos - gabinete de apoio, orientação vocacional e emprego (...)"
Google Analytics	"O Google analytics"
Grelha de Avaliação	"(...) grelha de avaliação do final do projecto (...)"
Investigação	"(...) medido na investigação da tese de doutoramento (...)"
Mapa Mental	"Mapa mental e base de dados (...)"
Matriz LBG	"Matriz LBG - Fundação EDP"
Método Dragon Dreaming	"Metodologia Dragon Dreaming"
Modelo Kanvas	"Modelo Kanvas (...) com metodologia mais leve (...)"
Modelo Lindstar Up	"(...) modelo Lindstar Up com metodologia mais leve (...)"
Observação Participante	"Observação participante e direta"
Plano de Ação	"(...) plano de ação para 2013 já com bastante consistência (...)"
Processo	"(...) vai-se monitorizando cada processo de aluno (...)"
Prova Psicométrica	"Provas psicométricas - autoestima, conceito social e emocional (...)"
Questionário	"Passam questionário aos pais e alunos (...)"
Registo de fotografia e vídeo	"(...) registo fotográficos e vídeos (...)"
Relatório	"A Escola faz relatório dos resultados (...)"
Reunião	"(...) reunião de 15 em 15 dias com toda a equipa para ponto de situação (...)"
Sistema de Certificação da Qualidade	"Sim, sistema de certificação de qualidade"
Teste de Aptidão Física	"(...) testes de aptidão física (...)"

3.3. ESTIMATIVAS

De seguida serão apresentados os resultados dos testes que serviram para garantir a confiabilidade e a validade do modelo de investigação, de modo que permitisse prosseguir com a estimativa do modelo estrutural.

3.3.1. *Modelo de Medida*

A utilização de inúmeras variáveis e a sua combinação é um ponto fulcral a ser confirmado para que se possa saber até que ponto os valores observados são representativos das observações “verdadeiras”. Isto é calculável graças ao erro de mensuração que para Hair *et al.* (2009) pode ter várias causas e é inevitável que ocorra em qualquer variável latente. Assim sendo, a mensuração de uma variável tem sempre o valor “verdadeiro” e o seu “ruído”, ou seja, o erro.

A validade e a fiabilidade são duas possibilidades de controlar este erro, medindo também a consistência interna de toda a escala. A fiabilidade recorre ao *Cronbach Alpha* onde o limite de 0,7 é considerado o mínimo aceitável (Nunnally, 1978). De forma a comprovar estes dados, apresenta-se outra técnica denominada por *composite reliability*, onde o limite mínimo volta a ser 0,7 (Hair *et al.*, 2009).

No que concerne à validade, este estudo apresenta uma validade convergente porque o grau da escala se correlaciona positivamente com os outros itens do mesmo constructo, mas também pelo facto, de todos os valores do CR serem superiores aos valores do AVE e por estes últimos serem todos superiores a 0,5 (Bagozzi & Yi, 1988; Hair *et al.*, 2009).

Tabela 20 Análise de Fiabilidade da Escala

Diagrama de Venn	Variáveis	Nº de Itens	Cronbach	AVE	CR	Cronbach > 0,7	AVE > 0,5	CR > 0,7
Oportunidade	Preocupação com o Cliente	6	0,982	0,902	0,982	SIM	SIM	SIM
	Estratégia	2	0,948	0,902	0,949	SIM	SIM	SIM
	Alinhamento Estratégico	3	0,974	0,927	0,974	SIM	SIM	SIM
	Stakeholders	2	0,942	0,890	0,942	SIM	SIM	SIM
	Projeto	2	0,973	0,947	0,973	SIM	SIM	SIM
	Negócio	3	0,920	0,793	0,920	SIM	SIM	SIM
	Sustentabilidade	2	0,894	0,817	0,899	SIM	SIM	SIM
	Qualidade	3	0,972	0,921	0,972	SIM	SIM	SIM
Pessoas	Empreendedor	18	0,992	0,876	0,992	SIM	SIM	SIM
	Recursos Humanos	6	0,983	0,906	0,983	SIM	SIM	SIM
Capital	Administração	11	0,984	0,851	0,984	SIM	SIM	SIM
	Informação	6	0,991	0,949	0,991	SIM	SIM	SIM
	Marketing	7	0,959	0,770	0,959	SIM	SIM	SIM
	Resultados	6	0,981	0,896	0,981	SIM	SIM	SIM
	Candidaturas	5	0,927	0,722	0,928	SIM	SIM	SIM
Valor Social	Financiamento com Sucesso	1	-	-	-	-	-	-

3.3.2. Estimativas do Modelo

Depois de se aceitar o modelo de medida passa-se à validação das hipóteses (Tabela 21), indicando-se na seguinte tabela a significância das ligações entre variáveis (*p-value*) e os pesos denominados por *standardized regression weights* (beta). Nesta análise foi assumido que o valor máximo de erro aceitável seria de 0,05, o que implica que qualquer *p-value* que não exceda 0,05 é estatisticamente significativo.

Tabela 21 Confirmação das Hipóteses

	P-VALUE	PESO	HIPÓTESES	SUPOORTADA?
Empreendedor -> Recursos Humanos	***	0,498	H1: O tipo de empreendedor condiciona os recursos humanos.	SIM
Recursos Humanos -> Financiamento com Sucesso	0,918	-0,006	H2: Os recursos humanos condicionam a possibilidade de financiamento.	NÃO
Empreendedor -> Financiamento com Sucesso	0,013	-0,256	H3: O tipo de empreendedor influencia a possibilidade de financiamento.	SIM
Empreendedor -> Administração	***	0,496	H4 a): O tipo de empreendedor condiciona a administração.	SIM
Empreendedor -> Informação	***	0,502	H4 b): O tipo de empreendedor condiciona a informação.	SIM
Empreendedor -> Marketing	***	0,554	H4 c): O tipo de empreendedor condiciona o marketing.	SIM
Empreendedor -> Resultados	***	0,494	H4 d): O tipo de empreendedor condiciona os resultados.	SIM
Empreendedor -> Candidatura	***	0,615	H4 e): O tipo de empreendedor condiciona a candidatura.	SIM
Empreendedor -> Preocupação com o Cliente	***	0,664	H4 f): O tipo de empreendedor condiciona a preocupação com o cliente.	SIM
Empreendedor -> Estratégia	***	0,605	H4 g): O tipo de empreendedor condiciona a estratégia.	SIM
Empreendedor -> Alinhamento Estratégico	***	0,635	H4 h): O tipo de empreendedor condiciona o alinhamento estratégico.	SIM
Empreendedor -> Stakeholders	***	0,571	H4 i): O tipo de empreendedor condiciona os stakeholders.	SIM
Empreendedor -> Projeto	***	0,507	H4 j): O tipo de empreendedor condiciona o projeto.	SIM
Empreendedor -> Negócio	***	0,546	H4 k): O tipo de empreendedor condiciona o negócio.	SIM
Empreendedor -> Sustentabilidade	0,001	0,312	H4 l): O tipo de empreendedor condiciona a sustentabilidade.	SIM
Empreendedor -> Qualidade	***	0,626	H4 m): O tipo de empreendedor condiciona a qualidade.	SIM
Administração -> Financiamento com Sucesso	***	0,194	H5 a): O sucesso de financiamento depende da administração.	SIM
Informação -> Financiamento com Sucesso	0,295	-0,050	H5 b): O sucesso de financiamento depende da informação.	NÃO
Marketing -> Financiamento com Sucesso	0,105	0,093	H5 c): O sucesso de financiamento depende do marketing.	NÃO
Resultados -> Financiamento com Sucesso	0,074	0,101	H5 d): O sucesso de financiamento depende dos resultados.	NÃO
Candidatura -> Financiamento com Sucesso	***	0,997	H5 e): O sucesso de financiamento depende da candidatura.	SIM
Preocupação com o Cliente -> Financiamento com Sucesso	0,636	0,034	H5 f): O sucesso de financiamento depende da preocupação com o cliente.	NÃO
Estratégia -> Financiamento com Sucesso	0,302	-0,064	H5 g): O sucesso de financiamento depende da estratégia.	NÃO
Alinhamento Estratégico -> Financiamento com Sucesso	0,114	-0,108	H5 h): O sucesso de financiamento depende do alinhamento estratégico.	NÃO
Stakeholders -> Financiamento com Sucesso	0,818	0,014	H5 i): O sucesso de financiamento depende dos stakeholders.	NÃO
Projeto -> Financiamento com Sucesso	0,538	0,030	H5 j): O sucesso de financiamento depende do projeto.	NÃO
Negócio -> Financiamento com Sucesso	0,055	0,122	H5 k): O sucesso de financiamento depende do negócio.	NÃO
Sustentabilidade -> Financiamento com Sucesso	0,389	0,045	H5 l): O sucesso de financiamento depende da sustentabilidade.	NÃO
Qualidade -> Financiamento com Sucesso	0,216	-0,083	H5 m): O sucesso de financiamento depende da qualidade.	NÃO

A hipótese 1 propõe que a competência e capacidade para o empreendedor gerir a iniciativa social condiciona o nível de preocupação pelos colaboradores e a hipótese é confirmada (peso = 0,498; p-value < 0,001), ou seja, a capacidade do empreendedor para gestão influencia a seleção e contratação de recursos humanos para a sua organização.

No caso da segunda hipótese, apresentaram-se valores negativos, ou seja, sugere-se que quanto maior o nível de preocupação com os colaboradores, há menos probabilidade de acesso a financiamento. Todavia, a hipótese não é considerada estatisticamente significativa, o que implica que foi rejeitada (peso = -0,006; p-value = 0,918).

Apresentaram-se novamente valores negativos para a hipótese 3, ou seja, sugere-se que quanto maior a competência e capacidade para o empreendedor gerir a iniciativa social, menor a possibilidade de acesso ao financiamento. O modelo não confirmou o sentido da relação, mas sim o seu nível de significância, por isso é uma hipótese confirmada (peso = -0,256; p-value = 0,013). Especificando esta hipótese, a revisão da literatura tinha incidido no facto da capacidade do empreendedor influenciar o acesso a financiamento vitorioso e estranhamente comprovou-se o oposto.

De notar que todos os constructos representativos dos procedimentos e medidas de gestão da organização (tal como indicado na H4 no capítulo do objeto de estudo), têm uma relação estatisticamente significativa com as competências e capacidade para o empreendedor gerir a iniciativa social, o que implica que todas as sub-hipóteses da hipótese 4 – “a competência do empreendedor para gerir condiciona os procedimentos e medidas de gestão” – são confirmadas (**H4a**: peso = 0,496; p-value < 0,001, **H4b**: peso = 0,502; p-value < 0,001, **H4c**: peso = 0,554; p-value < 0,001, **H4d**: peso = 0,494; p-value < 0,001, **H4e**: peso = 0,615; p-value < 0,001, **H4f**: peso = 0,664; p-value < 0,001; **H4g**: peso = 0,605; p-value < 0,001, **H4h**: peso = 0,635; p-value < 0,001, **H4i**: peso = 0,571; p-value < 0,001, **H4j**: peso = 0,507; p-value < 0,001, **H4k**: peso = 0,546; p-value < 0,001, **H4l**: peso = 0,312; p-value = 0,001, **H4m**: peso = 0,626; p-value < 0,001). No que concerne a este conjunto de variáveis, deve-se destacar que as competências do

empreendedor para gerir condicionam efetivamente todos os procedimentos e medidas de gestão, nomeadamente a administração, a informação, o marketing, os resultados, as candidaturas, a preocupação com o cliente, a estratégia, o alinhamento estratégico, os *stakeholders*, o projeto, o negócio, a sustentabilidade e a qualidade.

Das sub-hipóteses incluídas na hipótese cinco – “o sucesso de financiamento depende dos procedimentos e medidas de gestão”, apenas duas foram confirmadas pelo seu nível de significância. Portanto, confirma-se que o sucesso de financiamento, no que toca aos procedimentos de gestão, depende apenas da utilização de ferramentas administrativas e da candidatura a fontes de financiamento (**H5a**: peso = 0,194; p-value < 0,001, **H5e**: peso = 0,997; p-value < 0,001).

Valores negativos foram apresentados para a H5b, H5g, H5h e H5m, mesmo tendo um nível de significância que implica a sua rejeição. Isto sugere que quanto mais ferramentas de transmissão e gestão da informação, quanto mais alinhados estrategicamente com o mercado, quanto maior o alinhamento da estratégia com a organização e quanto maior o nível de qualidade oferecido; menor a probabilidade de acesso a financiamento vitorioso (**H5b**: peso = -0,050; p-value = 0,295, **H5g**: peso = -0,064; p-value = 0,302, **H5h**: peso = -0,108; p-value = 0,114, **H5m**: peso = -0,083; p-value = 0,216).

Por último, deve-se apresentar as hipóteses rejeitadas pelo seu nível de significância, nomeadamente a H5c, H5d, H5f, H5i, H5j, H5k e H5l. Isto demonstra que o sucesso de financiamento não depende do nível de competência para utilização dos meios de comunicação e promoção; do nível de impacto do negócio e eficácia das atividades desenvolvidas; do grau de adaptação ao público-alvo e o nível de satisfação; do nível de adaptação às partes interessadas; do grau de relevância do desenvolvimento de projetos sociais; do nível de planeamento a médio prazo; e da quantidade de fontes de rendimento (**H5c**: peso = 0,093; p-value = 0,105, **H5d**: peso = 0,101; p-value = 0,074, **H5f**: peso = 0,034; p-value = 0,636, **H5i**: peso = 0,014; p-value = 0,818, **H5j**: peso =

0,030; p-value = 0,538, **H5k**: peso = 0,122; p-value = 0,055, **H5l**: peso = 0,045; p-value = 0,389).

3.3.3. Modelo de Regressão Padronizado

Apresenta-se um esquema com as ligações estatisticamente significativas (Ilustração 4):

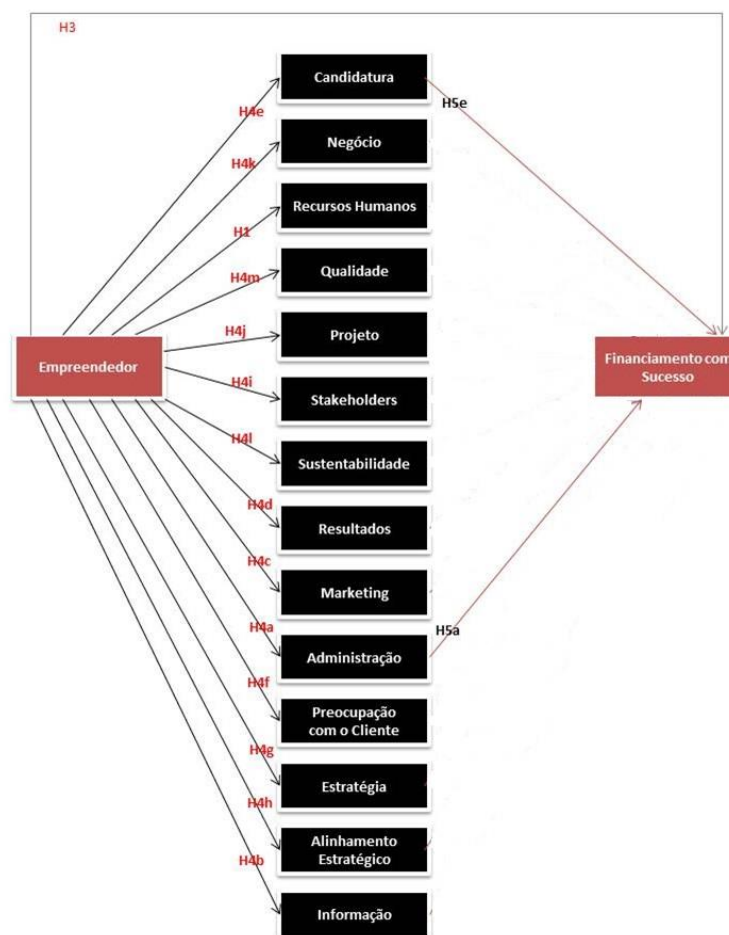


Ilustração 4 Ligações estatisticamente significativas entre variáveis

O Modelo de Regressão Padronizado fornecido pelo AMOS, apresenta o peso das ligações diretas e indiretas entre as variáveis latentes do modelo estrutural. Os valores são apresentados na seguinte Tabela 22:

Tabela 22 Modelo de Regressão Padronizado

	EFEITO DIRETO	EFEITO INDIRETO	EFEITO TOTAL
Empreendedor -> Recursos Humanos	0,498		
Empreendedor -> Financiamento com Sucesso	-0,256	0,709	0,453
Empreendedor -> Administração	0,496		
Empreendedor -> Informação	0,502		
Empreendedor -> Marketing	0,554		
Empreendedor -> Resultados	0,494		
Empreendedor -> Candidatura	0,615		
Empreendedor -> Preocupação com Cliente	0,664		
Empreendedor -> Estratégia	0,605		
Empreendedor -> Alinhamento Estratégico	0,635		
Empreendedor -> Stakeholders	0,571		
Empreendedor -> Projeto	0,507		
Empreendedor -> Negócio	0,546		
Empreendedor -> Sustentabilidade	0,312		
Empreendedor -> Qualidade	0,626		
Administração -> Financiamento com Sucesso	0,194		
Candidatura -> Financiamento com Sucesso	0,997		

Pela tabela representativa dos efeitos de regressão padronizada, denota-se que o impacto das candidaturas para o sucesso de financiamento apresenta o peso maior (peso = 0,997), o que demonstra que dos procedimentos e medidas de gestão, são as candidaturas que têm maior importância para o acesso a recursos financeiros visto medirem a relevância da identificação e preenchimento, bem como, a competência da equipa para o seu desenvolvimento. Todavia, dos restantes procedimentos e medidas, apenas houve suporte para a hipótese associada à administração, mas com menos impacto para o acesso a financiamento porque apresenta um peso muito mais reduzido (peso = 0,194).

No que concerne ao menor peso apresentado no modelo, deve-se referir a ligação entre a competência do empreendedor para gerir a iniciativa e o sucesso de financiamento (peso = -0,256). Este efeito direto negativo pode ser motivado por fatores como dispersão de esforços causados pela quantidade de atividades que constituem o quotidiano dos empreendedores sociais.

Ao analisar-se detalhadamente as Tabelas 22 e 23, depreende-se que há um efeito indireto entre as competências do empreendedor para gestão e o sucesso ao acesso ao financiamento. Desta forma, concluiu-se que os empreendedores sociais com elevadas capacidades para gestão utilizam mais ferramentas administrativas e também organizam

melhor os processos de candidatura, que, por sua vez influenciam positivamente o acesso ao financiamento. Consequentemente, tomando em consideração o efeito direto e indireto, a competência do empreendedor para gestão influencia positivamente o acesso a financiamento.

Deve-se salientar ainda que a ligação entre as competências do empreendedor para gerir e todas as variáveis representativas da gestão de uma organização (incluindo recursos humanos, administração, informação, marketing, resultados, candidaturas, preocupação com o cliente, estratégia, alinhamento estratégico, *stakeholders*, projeto, negócio, sustentabilidade e qualidade) apresentam pesos superiores às ligações associadas ao sucesso de financiamento, o que mostra que têm mais importância para o modelo estrutural defendido nesta investigação.

Percebe-se portanto que os procedimentos e medidas de gestão fomentadas pelos empreendedores sociais não são fundamentais para o acesso a financiamento, excluindo os casos da administração que são cruciais para a tomada de decisões e, a identificação e preenchimento das candidaturas a fontes de rendimento.

Em suma, percebe-se que os procedimentos e medidas de gestão não condicionam efetivamente a possibilidade de acesso a financiamento. As únicas variáveis que têm influência são as candidaturas e a administração. Destas, deve-se dar enfoque à identificação e preenchimento das candidaturas porque apresentam o maior peso e mostram ser o ponto fulcral para a subsistência financeira destes projetos.

4. CONCLUSÃO

Esta investigação teve como principal intuito compreender qual a importância da gestão no acesso a financiamento, no empreendedorismo social e para o alcançar foi necessário compreender de que forma as organizações adotam medidas de gestão estratégicas consistentes.

De uma forma geral, conclui-se que o modelo estrutural explorado neste estudo é bastante consistente para ser aplicado na área do empreendedorismo social, tendo também obtido valores bastante altos em questões de fiabilidade e validade.

Para contextualizar, a investigação analisou-se a gestão por intermédio de um conjunto de variáveis, nomeadamente a administração, a informação, o marketing, os resultados, as candidaturas, a preocupação com o cliente, os recursos humanos, a estratégia, o alinhamento estratégico, os *stakeholders*, o projeto, o negócio, a sustentabilidade e a qualidade. Estas foram de seguida interligadas com dois ponto-chave: as competências do empreendedor para gerir a iniciativa e o sucesso no acesso a financiamento.

Tendo em conta esta contextualização e os testes de hipóteses apresentados na avaliação dos resultados, conclui-se que nem todas as medidas de gestão tomadas pelos empreendedores sociais potenciam o acesso ao financiamento e que apenas se devem considerar importantes, a administração por ser um elo fulcral para a tomada de decisões e alavancagem das iniciativas sociais e, da competência para elaboração das candidaturas porque estas bem estruturadas fazem toda a diferença. Salienta-se ainda que as restantes dimensões parecem ser consideradas secundárias quando uma candidatura se encontra bem construída, podendo até ser um motivo forte para a existência de instituições especialmente ativas no preenchimento deste género de candidatura.

Todavia, mesmo se compreendendo que o acesso a financiamento não depende efetivamente de todos os procedimentos e medidas de gestão, é de destacar que as competências do empreendedor para gerir a iniciativa têm um forte impacto em todos

esses recursos potencialmente pelo seu investimento de tempo e preocupação com o projeto em desenvolvimento.

De destacar ainda que a ligação entre a competência do empreendedor para gerir a iniciativa e o sucesso de financiamento apresenta um peso de -0,256 e que este efeito direto negativo pode ser motivado por fatores como dispersão de esforços causados pela quantidade de atividades que constituem o quotidiano dos empreendedores sociais, empenhando-se mais na gestão operacional e estratégica, com preocupações centradas no cliente/paciente e no colaborador (muitas vezes voluntário).

Ao analisar-se detalhadamente o modelo de regressão, depreende-se que há um efeito indireto entre as competências do empreendedor para gestão e o sucesso ao acesso ao financiamento. Desta forma, concluiu-se que os empreendedores sociais com elevadas capacidades para gestão utilizam mais ferramentas administrativas e também organizam melhor os processos de candidatura, que, por sua vez influenciam positivamente o acesso ao financiamento. Em termos globais há um efeito positivo entre competências de gestão do empreendedor e o acesso ao financiamento, reforçando, assim, a ideia da importância da formação dos empreendedores mesmo em organizações sociais.

É ainda de salientar que houve uma preocupação neste estudo de associar estas medidas e procedimentos de gestão com o Diagrama de Veen.

No que toca à componente «oportunidade», e calculando as médias da análise descritiva por dimensão e não por item, depreende-se que o projeto e a qualidade do produto/serviço oferecido são as duas preocupações principais e que, a sustentabilidade apresenta uma média muito mais reduzida que as restantes dimensões.

Passando para as «pessoas», as competências do empreendedor para gerir a iniciativa destacam-se positivamente em relação aos recursos humanos por ser o principal influenciador das restantes dimensões exploradas nesta investigação.

No que concerne ao «capital», a administração tem um principal destaque mesmo havendo a curiosidade de que as candidaturas sempre apresentaram valores superiores a

nível de peso e importância para este estudo. Com uma média bastante mais inferior encontra-se o marketing, podendo ser motivado pelo facto de haver outras preocupações do quotidiano como a autossuficiência.

Por último, encontra-se a «proposição de valor social» que apresenta uma média de 6,27 o que demonstra um certo nível de importância para estes projetos.

E tal como referido no capítulo do objeto de estudo, é necessário compreender as medidas tomadas a nível de gestão, mas também as ferramentas associadas a esses mesmos procedimentos e por isso foi efetuada uma questão aberta aos empreendedores sociais. Com esta questão, concluiu-se que até ao momento, a maioria destes empreendedores sociais não assumem instrumentos formais para a mensuração dos seus resultados e principalmente do seu valor social.

Já Harding & Cowling (2006) defendiam que curiosamente, o planeamento inadequado destas iniciativas não é a principal razão para a dificuldade de financiamento e com este modelo estrutural proposto depreende-se efetivamente isso. Para colmatar esta dificuldade responde-se à questão de investigação deste estudo, concluindo-se que para o empreendedorismo social, o conhecimento sobre ferramentas de gestão é fundamental para o bom funcionamento destes projetos e para o acesso a fontes de rendimento (verificado através dos efeitos diretos e indiretos entre todas as variáveis ligadas à competência do empreendedor para a gestão).

4.1. CONTRIBUTOS ACADÉMICOS

No decorrer desta investigação foi possível identificar um conjunto de questões de interesse para o setor do empreendedorismo social, mas também, para a ligação desta com o acesso ao financiamento.

Explorou-se um modelo estrutural que permitiu identificar medidas e procedimentos de gestão que têm maior importância para o acesso ao financiamento, incluindo também

uma aplicação prática ao Diagrama de Veen para o alcance da proposição de valor social.

Como implicações para a gestão identifica-se que o perfil e características pessoais, bem como, a região e o setor de atividade são casos que diferenciam os empreendedores sociais e que têm influência nos vários procedimentos e medidas de gestão. Também se realça que o sucesso de financiamento depende principalmente do tipo de Direção da iniciativa e das candidaturas apresentadas.

4.2. LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO

Como qualquer investigação, o presente estudo apresentou limitações ao longo do seu desenvolvimento e aplicação mas também suscitou questões para investigação futura.

É de salientar a dificuldade no que toca à análise de dados secundários pela sua adequação a um contexto de investigação diferente do identificado pelo Instituto de Empreendedorismo Social.

A inexistência de literatura específica que sustentasse as sub-hipóteses de investigação num nível específico e não geral como foi abordado, foi outro dos obstáculos.

Acrescenta-se ainda que a amostra foi por conveniência - visto não ter sido usada qualquer técnica para a definir -, considerando-se dados secundários fornecidos pelo IES.

Seria, por isso, interessante considerar em investigações futuras estes resultados com iniciativas do âmbito do empreendedorismo comercial. Pode-se também salientar a hipótese de considerar a eliminação e/ou alteração de dimensões do modelo explorado neste estudo.

Em suma, o empreendedorismo social tem crescido exponencialmente mas são vários os procedimentos e medidas de gestão que podem apoiar estes projetos para a obtenção de financiamento e recursos humanos aptos para o desenvolvimento destas iniciativas.

U. PORTO



5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, Cláudio Alexandre Mendes (2015). O impacto da inteligência competitiva na competitividade dos municípios portugueses da região centro. *Escola Superior de Tecnologia e Gestão*. Leiria.
- Afonso, Lúcia; Coutinho, Adriane Ramiro Azeredo (2003). Metodologias de trabalho com grupos e sua utilização na área da saúde. In: AFONSO, L. et al. *Oficinas em dinâmica de grupo na área da saúde*. Belo Horizonte: Campo Social.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
- Alves, A. J. A. (1991). O Planejamento de pesquisas qualitativas em educação. *Cadernos de Pesquisa*.
- Anderson, J. C., D. W. Gerbing, (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, pp.411.
- Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos* (SPI Ed.).
- Araújo, J. C. R. D. (2003). Chat na Web: um estudo de gênero hipertextual.
- Ashoka. What is a Social Entrepreneur? from https://www.ashoka.org/social_entrepreneur
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x
- Bacq, S., Hartog, C., & Hoogendoorn, B. (2013). A Quantitative Comparison of Social and Commercial Entrepreneurship: Toward a More Nuanced Understanding of Social Entrepreneurship Organizations in Context. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(1), 40-68. doi: 10.1080/19420676.2012.758653
- Bagozzi, R. P., Y. Yi, (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, pp. 74-94.
- Bannerman, E., Miller, M. D., Daniels, L. A., Cobiac, L., Giles, L. C., Whitehead, C., ... & Crotty, M. (2002). Anthropometric indices predict physical function and mobility in

- older Australians: the Australian Longitudinal Study of Ageing. *Public health nutrition*, 5(05), 655-662.
- Baptista, A., Teixeira, M., & Portela, J. (2008, July). Motivações e obstáculos ao empreendedorismo em Portugal e propostas facilitadoras. In 14º Congresso da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional (pp. 3065-3082).
- Baptista, R. e Thurik, A. R. (2007), The relationship between entrepreneurship and unemployment: is Portugal an outlier?, *Technological Forecasting and Social Change*, 74(1), 75-89
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive. *Journal of Political Economy*, Vol. 98, P. 893-921.
- Birley, S. and Westhead, P. (1994). A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of Business Venturing* 9(1): 7-31
- Block J and Koellinger P (2009). I can't get no satisfaction: Necessity entrepreneurship and procedural utility. *International Review of Social Sciences* 62(2): 191-209
- De Boer, I. J. (2003). Environmental impact assessment of conventional and organic milk production. *Livestock production science*, 80(1), 69-77.
- Bogdan, R., & Bilken, S. (1994). Investigação qualitativa em educação. In P. Editora (Ed.): José Francisco Gonçalves Nobre.
- Bryant, A., & Charmaz, K. (2010). The SAGE Handbook of Grounded Theory: Paperback Edition: SAGE Publications.
- Bushman, R. M., Indjejikian, R. J., & Smith, A. (1996). CEO compensation: The role of individual performance evaluation. *Journal of accounting and economics*, 21(2), 161-193.
- Campbell, C. A. (1992). A decision theory model for entrepreneurial acts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, No. 1, p. 21-7.
- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know?. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.
- Carter, N., Brush, C., Greene, P., Gatewood, E., & Hart, M. (2003). Women entrepreneurs who break through to equity financing: the influence of human, social and

financial capital. *Venture Capital: an international journal of entrepreneurial finance*, 5(1), 1-28.

Carter NM, Gartner WB, Shaver KG and Gatewood EJ (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*. 18(1): 13-39

Cassar G (2007). Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth. *Entrepreneurship & Regional Development* 19(1): 89-107

Cattell, K. T., Cromer, W. R., Lin, S., Neuchterlein, B. E., & Potok, T. E. (1996). U.S. Patent No. 5,535,325. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

Chaves, R. (2011). Empreendedorismo Social. Retrieved 18 de Janeiro, 2015, from <http://empreendedorismo-social.blogspot.pt/2011/04/origem-do-empreendedorismo-social-i.html>

Colognese, S. A.; Melo, J. L. B. (1999). A técnica de entrevista na pesquisa social. *Cadernos de Sociologia*, Porto Alegre, v. 9, p. 143-159

Company, B. (1996). Management consulting firm the world's business leaders. Retrieved 10 Dezembro, 2014, from http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp

Costa, A. M. d., Barros, D. F., & Carvalho, J. L. F. (2011). A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 179-197.

Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.

Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. *Paper, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*, Fuqua School of Business, Duke University, Durham. Available: http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf

Dees, J. Gregory (2001). The meaning of "Social entrepreneurship". Disponível em http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf

- Dreyer, L., Hauschild, M., & Schierbeck, J. (2006). A framework for social life cycle impact assessment (10 pp). *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 11(2), 88-97.
- Dubini, P. (1989). The influence of motivations and environment on business start-ups: Some hints for public policies. *Journal of business venturing*, 4(1), 11-26.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Economia e Finanças. (2012). Empreendedorismo já tem estatísticas oficiais em Portugal (2009-2012), from <http://economiafinancas.com/2014/empreendedorismo-ja-tem-estatisticas-oficiais-em-portugal-2009-2012>
- Elfving, J. (2008). Contextualizing Entrepreneurial Intentions: A Multiple Case Study on Entrepreneurial Cognitions and Perceptions. Turku: Åbo Akademi Förlag
- Empreendedorismo (2015). Instituto de Empreendedorismo Social, from <http://empreende.programaescolhas.pt/ver-detalhes/4d4005b3b5564/ainstituto-de-empreendedorismo-social>
- Ferreira, S. (2005). O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal.
- Flick, U. (2002). Qualitative Research - State of the Art. *Social science information - Sage Journals*, 41, 5-24.
- Follow-up Program Cooperative Group. (1997). Five-year findings of the hypertension detection and follow-up program. *JAMA: The Journal of the American Medical Association*, 277(2), 157-166.
- Fontana, A., & Frey, J. (1994). Interviewing - The art of science. In N. a. Y. L. D. T. O. S. Publications (Ed.), *Handbook of qualitative research* (pp. 361-376).
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*, 27, 388-394.

- Fornell, C. e Larcker, D. F., (1981). “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”; *Journal of Marketing Research*; Vol. 18; pp 39-50
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2008). *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada* (J. H. University Ed.).
- Galego, C., & Gomes, A. (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*, 5(5).
- Gaspar, F. (2006). A influência do Capital de Risco e da Incubação de Empresas no Empreendedorismo e na Mortalidade das Jovens Empresas. Dissertação de Doutoramento. Lisboa: Universidade Lusíada. Disponível em <http://docentes.esgs.pt/fernando-gaspar/>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa* (Atlas Ed. 4ª ed.).
- Gilad, B. and Levine, P. (1986), A behavioral model of entrepreneurial supply. *Journal of Small Business Management*, Vol. 24 No. 4, p. 45-54
- Godoy, A. S. (1995, Jul./Ago. 1995). A pesquisa qualitativa e a sua utilização em administração de empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35, 65-71.
- Guthrie, J. E., & Parker, L. D. (1999). A quarter of a century of performance auditing in the Australian federal public sector: A malleable masque. *Abacus*, 35(3), 302-332.
- de Haes, H. A. U., Joliet, O., Finnveden, G., Hauschild, M., Krewitt, W., & Müller-Wenk, R. (1999). Best available practice regarding impact categories and category indicators in life cycle impact assessment. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 4(2), 66-74.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, (2009), *Multivariate Data Analysis, Prentice Hall Higher Education*.
- Hass, S., Abdolmohammadi, M. J., & Burnaby, P. (2006). The Americas literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 21(8), 835-844.
- Harding, R., & Cowling, M. (2006). Social entrepreneurship monitor. *London: Global Entrepreneurship Monitor*.

- Hay, G. J., & Castilla, G. (2006, July). Object-based image analysis: strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT). *In Proc. 1st Int. Conf. OBIA* (pp. 4-5).
- Hillary, R. (1998). Environmental auditing: concepts, methods and developments. *International Journal of Auditing*, 2(1), 71-85.
- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision support systems*, 26(2), 125-135.
- IAPMEI (2007). Observatório da Criação de Empresas: Resultado do Inquérito 2006. Disponível em <http://www.iapmei.pt/resources/download/oce2006.pdf>
- IBM. (20--). Why SPSS software? , from <http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/>
- IIA (2005), The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL, available at: www.theiia.org/iiia/index.cfm?doc_id=4884
- Jayawarna, D., Rouse, J., & Kitching, J. (2013). Entrepreneur motivations and life course. *International Small Business Journal*, 31(1), 34-56.
- Kangas J, Kurtila M, Kajanus M, and Kangas A (2003), Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach. *Journal of Environmental Management*. Vol. 69, p. 349–358
- Kanter, R. M. (2000). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization. *Social Science Research Network*.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-370. doi: 10.1002/nml.11308
- Ketchen, D. J., Thomas, J. B., & Snow, C. C. (1993). Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1278-1313. doi: 10.2307/256812
- Kind, L. (2008). Notas para o trabalho com a técnica de grupos focais/Notes for the work with focus group technique. *Psicologia em Revista*, 10(15), 124-138.

- Kirzner, I. (1979). Perception, opportunity, and profit. Chicago: University of Chicago Press.
- Kong, E. (2010). Analyzing BSC and IC's usefulness in nonprofit organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 284-304. doi: doi:10.1108/14691931011064554
- Kotler (1988), Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. Prentice-Hall, New Jersey.
- Kurttila M, Pesonen M, Kangas and Kajanus M. (2000), Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest certification case, *Forest Policy and Economics* Vol. 1, p. 41–52.
- Lamm, H., & Trommsdorff, G. (1973). Group versus individual performance on tasks requiring ideational proficiency (brainstorming): A review.
- Lee, Y. T., & Moon, J. Y. (2008). An Exploratory Study on the Balanced Scorecard Model of Social Enterprise. *Asian Journal on Quality*, 9(2), 11-30. doi: doi:10.1108/15982688200800014
- Lindahl, M. (2006). Engineering designers' experience of design for environment methods and tools–Requirement definitions from an interview study. *Journal of cleaner production*, 14(5), 487-496.
- MacDonald, R. (1996). Welfare Dependency, the enterprise culture and self-employment survival. *Work, Employment and Society* 10(3): 431-447
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Malhotra, K. Naresh (2006). Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford social innovation review*, 5(2), 28-39.
- Meyer, C. B. (2001). A Case in Case Study Methodology. *Sage Journals - Field Methods*, 13.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (I. SAGE Publications Ed. 2ª ed.).
- Minayo, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 6. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- Murzin, A. G., Brenner, S. E., Hubbard, T., & Chothia, C. (1995). SCOP: a structural classification of proteins database for the investigation of sequences and structures. *Journal of molecular biology*, 247(4), 536-540.
- Nova Fórum e Sociedade Portuguesa da Inovação (2004). *Estudo de Avaliação do Potencial Empreendedor em Portugal em 2004*. Projecto GEM Portugal 2004. Porto: Sociedade Portuguesa da Inovação.
- Nunnally, J., (1978), Psychometric Methods.
- de Oliveira Mendes, A. R. (2007). Apontamentos sobre a educação para o empreendedorismo em Portugal. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, (41-3), p-285.
- Opt, S. K. (1998). Confirming and disconfirming American Myth: Stories within the suggestion box. *Communication Quarterly*, 46(1).
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65.
- Perrini, F., & Vurro, C. (2006). Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice. *Social entrepreneurship*, 23(1), 57-85.
- Pires, A. (1991). *Marketing: Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão* (E. Verbo Ed. 2034 ed.). Lisboa.
- PSE – Produtos e Serviços de Estatística, L. (2015). IBM SPSS Amos. Retrieved 13-01-2015, 2015, from <http://www.pse.pt/ibm-spss-amos/>
- Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. *IS Working Papers*, 2º.
- Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., Cox, L. and Hay, M. (2002). *Global Entrepreneurship Monitor: 2002, Executive Report*. Kansas City, MO: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership

- Rosen, M. (1991). COMING TO TERMS WITH THE FIELD: UNDERSTANDING AND DOING ORGANIZATIONAL ETHNOGRAPHY*. *Journal of Management Studies*, 28(1), 1-24. doi: 10.1111/j.1467-6486.1991.tb00268.x
- Rouse J and Boles K (2004). The Big NES Survey 2004: An Evaluation of the Experiences of New Entrepreneur Scholars. Manchester: Manchester Metropolitan University
- Santoso, H. A., Haw, S. C., & Abdul-Mehdi, Z. T. (2011). Ontology extraction from relational database: Concept hierarchy as background knowledge. *Knowledge-Based Systems*, 24(3), 457-464.
- Saumure, K. (2001). Focus Group - An Overview. Retrieved 15 de Julho de 2004. http://www.slis.ualberta.ca/cap02/kristie/focus_group_paper.htm
- Scherr, F.C., Sugrue, T.F. and Ward, J.B. (1993). Financing the small firm startup: determinants of debt use. *Journal of Small Business Finance*, 3, p. 17-36
- Schumpeter, J. (1934). The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International journal of Entrepreneurial Behavior & research*, 11(1), 42-57.
- Shane S., Kolvereid L. and Westhead P. (1991). Exploratory examination of the reasons leading to new firm formation across country and gender. *Journal of Business Venturing* 6(6): 431-446
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257-279.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217–226.
- Sharma, S. (2008). Social Story - Inspire, Innovate, Ignite. Retrieved 18 Janeiro, 2015, from <http://social.yourstory.com/2014/03/6-lessons-young-social-entrepreneurs-muhammad-yunus/>

- Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of small business and enterprise development*, 14(3), 418-434.
- Sicherer, S. H., Muñoz-Furlong, A., & Sampson, H. A. (2003). Prevalence of peanut and tree nut allergy in the United States determined by means of a random digit dial telephone survey: a 5-year follow-up study. *Journal of allergy and clinical immunology*, 112(6), 1203-1207.
- Social Business School, I. (2014). Inovação e Empreendedorismo Social. Retrieved 10 Janeiro, 2015, from <http://www.ies.org.pt/235169/2565803/ies-mocambique/o-que-empreendedorismo-social>
- Sociedade Portuguesa de Inovação (2001). The Fostering of Entrepreneurship in Portugal - Through the Establishment of Collaborations with the United States in Entrepreneurial Training Opportunities and Innovative Business Incubator Processes. Disponível em <http://www.spi.pt/incubators>
- Speckbacher, G. (2003). The economics of performance management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(3), 267-281. doi: 10.1002/nml.15
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos - 2ª edición* (Morata Ed.).
- Stewart R, Moamed S, and Daet S, (2002). Strategic implementation of IT/IS projects in construction: a case study, *Automation in Construction* Vol. 11, p. 681-694
- Suter, W. N. (2012). Introduction to Educational Research - A Critical Thinking Approach Second Edition. In I. SAGE Publications (Ed.), (pp. 528).
- Sutton, R. I., & Hargadon, A. (1996). Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*, 685-718.
- Taormina RJ and Lao SKM (2007). Measuring Chinese entrepreneurial motivation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 13(4): 200-221
- Taylor, D. W., Berry, P. C., & Block, C. H. (1958). Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking?. *Administrative Science Quarterly*, 23-47.

- The Suggestion Box-An Old Idea Brings the "Real World" Back to Freshman Chemistry Students (and Professors). (1997). *Journal of Chemical Education*, 74.7: 788.
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1-10.
- Vásquez, R., & Angulo, F. (2003). *Introducción a lo estudios de casos - Los primeros contactos con la investigación etnográfica* (Aljibe Ed.).
- Vieira, V. A., & Tibola, F. (2005). Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. *Revista de Administração Contemporânea*, 9, 9-33.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 41(1), 21-35.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*: Random House.
- Wheelen TL and Hunger JD (1995). *Strategic Management and Business Policy*. Addison-Wesley, Reading, MA
- Wiesner, W. H., & Cronshaw, S. F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61(4), 275-290.
- WordFinance (2015). Record Sheet. Retrieved 2 Setembro, 2015, from <http://www.dictionaryofconstruction.com/definition/record-sheet.html>
- WordReference (2015). Record Sheet. Retrieved 2 Setembro, 2015, from <http://www.wordreference.com/es/translation.asp?tranword=record+sheet>
- Wu S, Matthews L, and Dagher GK (2007). Need for achievement, business goals and entrepreneurial persistence, *Management Research News* 30(12): 928-941
- Yin, R. K. (2005). *Introducing the World of Education: A Case Study Reader*: SAGE Publications.
- Yiu, D. W., Wan, W. P., Ng, F. W., Chen, X., & Su, J. (2014). Sentimental Drivers of Social Entrepreneurship: A Study of China's Guangcai (Glorious) Program. 社会创业与情操驱动力：中国光彩事业研究. *Management and Organization Review*, 10(1), 55-80. doi: 10.1111/more.12043

Yüksel, İ., & Dagdeviren, M. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis—A case study for a textile firm. *Information Sciences*, 177(16), p. 3364-3382.

6. ANEXOS

Tabela 23 Primeira Parte de Questões do Inquérito

VARIÁVEL	QUESTÃO
Empreendedor	
EMP1	Qual o grau de competência interna para planejar e definir objetivos?
EMP2	Qual a relevância da iniciativa de comunicação externa e do marketing?
EMP3	Qual o grau de competência interna para definir a comunicação interna?
EMP4	Qual a relevância da iniciativa de comunicação interna?
EMP5	Qual o grau de competência interna para definir a cultura organizacional e o modelo de governação?
EMP6	Qual a relevância da cultura organizacional e do modelo de governação?
EMP7	Qual o grau de competência interna para definir a estratégia?
EMP8	Qual a relevância da estratégia?
EMP9	Qual o grau de competência interna para orientar o funcionamento administrativo?
EMP10	Qual a relevância do funcionamento administrativo?
EMP11	Qual o grau de competência interna para gerir recursos humanos?
EMP12	Qual a relevância da gestão de recursos humanos?
EMP13	Qual o grau de competência interna para implementar projetos?
EMP14	Qual a relevância da implementação de projetos?
EMP15	Qual o grau de competência interna para informar e controlar a gestão?
EMP16	Qual a relevância da informação e do controlo de gestão?
EMP17	Qual o grau de competência interna para liderar e gerir?
EMP18	Qual a relevância da liderança e da capacidade de gestão?
Administração	
ADM1	Uma Direção com pelo menos 3 pessoas foi eleita/nomeada para guiar a direção da iniciativa?
ADM2	A Direção recebe novidades regulares por parte da equipa de gestão da iniciativa para garantir que está a par dos desafios operacionais e financeiros?
ADM3	Existe um organigrama da iniciativa com linhas claras em relação a formas de mostrar resultados e autoridade?
ADM4	A iniciativa tem designada uma pessoa responsável pelos assuntos financeiros, estratégicos e operacionais?
ADM5	A iniciativa tem as políticas e procedimentos financeiros escritos e aprovados pela Direção e os colaboradores estão cientes delas e sabem utilizá-las?
ADM6	A informação financeira é produzida regularmente e inclui vários indicadores?
ADM7	A informação da gestão financeira é apresentada num formato consistente e é acessível e fácil de perceber?
ADM8	Os pontos de Break Even dos produtos e serviços da iniciativa são percebidos?
ADM9	A iniciativa é gerida de forma proativa para garantir a sua sustentabilidade financeira (lucro, liquidez e solvência)?
ADM10	A iniciativa cumpre e percebe todos os requisitos financeiros legais e estatutários?
ADM11	A Direção recebe regularmente relatórios sobre a gestão financeira da iniciativa?
Informação	
INF1	A iniciativa utiliza um sistema de tecnologias de informação e comunicação (TIC) que responde às suas necessidades, é fiável e ajustado ao seu propósito?
INF2	Existe acesso adequado e fácil a apoio relacionado com as TIC em utilização (dentro ou fora da iniciativa) para otimizar a gestão do sistema?
INF3	Todos os utilizadores das TIC dentro da iniciativa são formados e capacitados para utilizar o equipamento e software de acordo com o seu papel e responsabilidades?
INF4	Existem procedimentos de cópia de segurança realizados de uma forma regular e planos de contingência implementados caso haja falhas?
INF5	A iniciativa tem procedimentos administrativos e sistemas de preenchimento (em papel ou online) implementados e os seus colaboradores têm o tempo necessário alocado?
INF6	Todos os colaboradores compreendem o que lhes é requerido em termos de sistemas, processos, gestão e dados?
Marketing	
MKT1	Qual o grau de competência interna para definir a comunicação externa e o marketing?
MKT2	A iniciativa tem um plano de marketing em funcionamento para promover os seus produtos e serviços?
MKT3	A iniciativa tem recursos designados (colaboradores, tempo e dinheiro) para atividades de venda e marketing?
MKT4	Os materiais de marketing são claramente articulados com os produtos e serviços da iniciativa e são orientados para o utilizador?
MKT5	A iniciativa tem um mecanismo para medir a efetividade das suas atividades de marketing?
MKT6	A iniciativa tem um plano de comunicação para articular os valores e atividades com as partes interessadas mais importantes?
MKT7	Os materiais de comunicação são sensíveis às necessidades e acessíveis aos grupos de utilizadores?
Resultados	
RES1	A iniciativa sistematizou os resultados esperados das suas atividades e do impacto que pretende atingir?
RES2	A iniciativa sabe o que significa medição de impacto social e os instrumentos e ferramentas disponíveis para medir resultados e impacto das suas atividades?
RES3	A iniciativa já estabeleceu o processo e sistema de medição dos resultados das suas atividades e alocou recursos para a sua implementação?
RES4	Medir o cumprimento de resultados está embebido nas operações da iniciativa e é levado a cabo pela equipa de gestão?
RES5	A iniciativa utiliza dados da medição de resultados e impacto nos vários documentos da iniciativa de forma a articular e demonstrar o valor social criado?
RES6	Dados úteis são recolhidos pela iniciativa e geridos de acordo com as regulamentações da proteção de dados?

U. PORTO



Tabela 24 Segunda Parte de Questões do Inquérito

Candidatura	
CAN1	Qual o grau de competência interna para formular projetos (candidaturas e financiamentos)?
CAN2	Qual o grau de competência interna para identificar e candidatar-se a fontes de financiamento?
CAN3	A iniciativa está ciente de como identificar oportunidades de financiamento utilizando uma variedade elevada de fontes?
CAN4	A iniciativa tem capacidade interna para preparar ou delegar a preparação a candidaturas de financiamento?
CAN5	Na preparação de candidaturas a financiamento, a iniciativa tenta sempre recuperar todos os custos que tem na oferta de determinado produto/serviço?
Preocupação com Cliente	
CLI1	Novas ideias que surjam são avaliadas segundo as orientações estratégicas e objetivos da iniciativa?
CLI2	A iniciativa sabe quem são os seus clientes principais e levou a cabo uma investigação para perceber o que esses clientes/beneficiários querem e quanto estão dispostos a pagar?
CLI3	Há procura suficiente pelos produtos/serviços que garanta a existência da iniciativa?
CLI4	O feedback por parte dos clientes/utilizadores é recolhido de forma sistemática e é tida em consideração para melhorar os serviços ou produtos oferecidos?
CLI5	O nível de satisfação por parte dos clientes/utilizadores é positivo e a iniciativa tem um sucesso alto na repetição de utilização do serviço?
CLI6	O desenvolvimento das atividades é monitorizado para garantir que os recursos são corretamente alocados e que os objetivos são cumpridos?
Recursos Humanos	
RH1	Todos os colaboradores têm um contrato de trabalho e um descritivo de funções relevante?
RH2	A iniciativa tem um Caderno do Colaborador que cobre todos os procedimentos e políticas?
RH3	Está em funcionamento um sistema de avaliação de recursos humanos e todos os colaboradores têm um plano de desenvolvimento?
RH4	A iniciativa tem políticas de saúde, segurança, diversidade e igualdade implementadas e são revistas pelo menos uma vez por ano?
RH5	A iniciativa tem um sistema de recebimento de reclamações em funcionamento e todos os assuntos relacionados com recursos humanos?
RH6	A iniciativa leva a cabo uma revisão regular do seu plano de negócio de forma a identificar e preencher quaisquer gaps?
Estratégia	
EST1	Qual o grau de competência interna para alinhar estratégias nacionais e internacionais?
EST2	Qual a relevância da iniciativa relativa ao alinhamento de estratégias nacionais e internacionais?
Alinhamento Estratégico	
ALEST1	A sua iniciativa tem uma estratégia definida em termos de visão, missão e objetivos, E está alinhada com a da organização?
ALEST2	Quando esta estratégia existe, esta foi desenhada em colaboração com as partes interessadas e tem em consideração as forças e fraquezas da iniciativa?
ALEST3	As atividades operacionais – marketing, gestão de recursos humanos, gestão de operações, gestão financeira e controlo de gestão – estão alinhadas com a estratégia?
Stakeholders	
STK1	A iniciativa desenvolveu uma análise de partes interessadas para perceber que partes têm especial interesse na iniciativa?
STK2	A iniciativa estabeleceu mecanismos de feedback para com as partes interessadas para perceber se os seus interesses estão a ser satisfeitos?
Projeto	
PRJ1	Qual a relevância da formulação de projetos?
PRJ2	Qual a relevância da identificação e candidatura a fontes de financiamento?
Negócio	
NEG1	Existe um plano de negócio a 3-5 anos diretamente relacionado com a estratégia da iniciativa e que a orienta no processo de atingir objetivos?
NEG2	Uma pessoa/equipa foi nomeada para ter responsabilidades no desenvolvimento, monitorização e revisão do plano de negócio no mínimo numa base anual?
NEG3	Os membros da Direção são recrutados com base na experiência, influência e conhecimento relevantes?
Sustentabilidade	
SUST1	A iniciativa tem um conjunto diversificado de fontes de rendimento?
SUST2	A iniciativa tem planos de desenvolvimento de negócio tendo em vista minimizar a dependência de subsídios e ser mais autosustentável?
Qualidade	
QLT1	A iniciativa planeia as suas atividades e utilização de recursos numa lógica de atingir a máxima eficiência operacional?
QLT2	A iniciativa segue procedimentos específicos para garantir a qualidade e melhorar a efetividade operacional?
QLT3	Os dados recolhidos são analisados e partilhados com a equipa de gestão e Direção para decisões estratégicas, relatórios e marketing?
Financiamento com Sucesso	
VAL1	A iniciativa foca-se em oportunidades vitoriosas e tem uma taxa elevada de sucesso na obtenção de financiamento?